

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE
UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO À GESTÃO
ESCOLAR**

Francielle Campos da Silva

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de Especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação

Relatório de Estágio

Orientado pelo Professor Doutor Luís Miguel Carvalho

2016

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE
UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO À GESTÃO
ESCOLAR**

Francielle Campos da Silva

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de Especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação

Relatório de Estágio

Orientado pelo Professor Doutor Luís Miguel Carvalho

2016

AGRADECIMENTOS

Ao pilar da minha vida, minha mãe, por ser um modelo de coragem, força, luta e determinação. Por todo o apoio incondicional, incentivo, carinho, paciência e amor. Por toda a educação, pelas palavras e conhecimentos transmitidos. Por acreditar em mim e nas minhas capacidades. À ti dedico-te este trabalho minha mãe querida.

Ao meu padrasto por lembrar-me de quem sou, de onde vim e onde quero chegar. Por mostrar-me que devemos sempre lutar pelos nossos objetivos e nunca desistir.

Ao meu namorado por todo o amor, companheirismo, amizade, preocupação e apoio. Pelas palavras de incentivo e força. Que nunca desistiu de mim e sempre acreditou no meu potencial.

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Miguel Carvalho, pela sua orientação, por todo o apoio, disponibilidade, pelo conhecimento transmitido e pelas críticas construtivas ao longo do meu percurso académico.

À toda a equipa da *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Tecnologias* por me ter acolhido e por me ter integrado como membro da equipa, pelos conhecimentos transmitidos, por todos os momentos de apoio ao longo do meu estágio curricular, companheirismo e, principalmente, por terem contribuído para o meu desenvolvimento profissional.

À todos os restantes, família e amigos, que estiverem sempre presentes ao longo do meu percurso académico e por estarem presentes neste momento tão importante na minha vida.

À todos vós, o meu muito obrigada!

RESUMO

O presente relatório de estágio elaborado no âmbito do Mestrado em Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação, documenta o percurso formativo da estagiária desenvolvido na *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias*. O relatório aborda as três componentes do estágio: 1) caracterização do contexto organizacional do estágio; 2) pequeno estudo sobre os processos organizacionais desenvolvidos na empresa; 3) descrição e reflexão sobre as atividades desenvolvidas pela estagiária na organização de acolhimento.

Neste sentido, o relatório documenta a experiência formativa ocorrida numa empresa com elementos de estrutura simples, e também, de *adhocracia* na qual predominam relações de trabalho direcionadas por princípios de ação orientados pela afinidade e pela confiança. Relata ainda as forças diretas e forças indiretas que afetam o desenvolvimento da empresa. Através do projeto de investigação, foi possível identificar e descrever os processos organizacionais presentes na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar (na empresa).

As descrições e as análises apresentadas neste relatório baseiam-se em dados e informações recolhidas através de uma investigação naturalista: a) pesquisa arquivística utilizada para a caracterização da empresa; b) observação participante para identificar e descrever uma das fases do processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa; c) entrevistas semiestruturadas utilizadas para a recolha de informações sobre as forças diretas e forças indiretas que afetam o desenvolvimento da empresa, sobre as razões de mudança e o processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar; d) entrevista *focus group* utilizada para recolher informações sobre as razões de mudança, o processo de implementação e o impacto das mudanças com a implementação de um sistema de informação. Para o tratamento de dados, utilizou-se a análise de conteúdo.

Palavras-chave: organização educativa e formativa; processos organizacionais; sistema de informação.

ABSTRACT

The present report documents the traineeship developed at *Restart – Creativity Institute, Arts and New Technologies*, within the context of the Master of Education and Training specialization Organization and Management of Education and Training. This report addresses the three main components of the practicum: 1) characterization of the organizational stage of context; 2) small-scale study on the organizational processes developed along the implementation of a new information system at the company; 3) description and reflection about the activities of the trainee in the host organization.

The report documents the formative experience occurred in a company with simple structure and adhocracy elements, in which the predominant labor relationships are guided by principles of affinity and trust. It also documents the direct and indirect forces that affect the company's development. The small-scale research identifies and describes the organizational processes in the implementation of a system of information support to school management. Through the research project it was possible to identify and describe the organization processes of implementation of new information system adopted to support school management practices at the professional training institute.

The descriptions and analyzes presented in this report are based on data and information collected through a naturalistic research: a) archival research is used to characterize the organizational features of the company; b) participant observation is used to identify and describe one stage of the process of implementing the information system adopted to support school management; c) semi-structured interviews are used to collect data on direct and indirect forces affecting the development of the company as well as on the changing reasons and processes of implementing the new management information system; d) focus group interview is used to collect information on the reasons to change, the implementation processes and the impact of the changes to the implementation of the management information system. Data analysis was carried out through content analysis.

Keywords: educational and training organization; organizational processes; Information system.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE QUADROS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 – O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ESTÁGIO.....	12
1.1. Conceitos relevantes para a caracterização da organização.....	13
1.1.1. Conceito de organização	13
1.1.2. Estrutura organizacional.....	13
1.1.3. Cultura organizacional	16
1.1.4. Ambiente externo	18
1.2. Procedimentos metodológicos para a caracterização da <i>Restart</i>	18
1.2.1. Recolha de dados.....	20
1.2.2. Tratamento de dados	22
1.3. <i>Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias</i> : caracterização de uma organização de formação	23
1.3.1. Trajetória da organização	23
1.3.2. Missão, Visão e Valores declarados.....	26
1.3.3. Objetivos declarados	26
1.3.4. Áreas de atuação da <i>Restart</i>	27
1.3.5. Estrutura organizacional.....	28
1.3.6. Ambiente externo	30
CAPÍTULO 2 – PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA <i>RESTART</i>: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO.....	34
2.1. Propósito do estudo e sua contextualização.....	35
2.2. Conceito-chave no âmbito do projeto de investigação	35
2.3. O sistema de informação a implementar.....	37

2.4. A introdução de tecnologias em contextos organizacionais: contornos de um problema	39
2.4.1. Questões de estrutura e cultura.....	39
2.5. Eixos de análise e objetivos do projeto de investigação	41
2.6. Procedimentos metodológicos do projeto de investigação	42
2.6.1. Recolha de dados.....	43
2.6.2. Tratamento de dados	47
2.7. Apresentação e discussão dos resultados.....	48
2.8. Conclusões do estudo.....	56
CAPÍTULO 3 – DESCRIÇÃO E REFLEXÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NUM INSTITUTO DE FORMAÇÃO: <i>RESTART</i>	59
3.1. Objetivos, composição e organização do estágio	60
3.2. Identificação, descrição e análise das atividades	60
3.3. Reflexão sobre as atividades realizadas	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da organização	29
Figura 2 - Principais módulos do <i>Fedena</i>	38
Figura 3 - Fases e tarefas dos colaboradores na implementação de um sistema de informação.....	51
Figura 4 - Terminologia dos cursos.....	52
Figura 5 - Recursos mobilizados no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ordem dos departamentos no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar	54
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Funcionalidades do sistema de informação <i>Fedena</i>	39
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo de algumas características das configurações estruturais.....	16
Tabela 2 - Resumo dos tipos de cultura.....	18
Tabela 3 - Documentação consultada para a caracterização da organização	20
Tabela 4 - Entrevista semiestruturada a assessora do diretor-geral.....	21
Tabela 5 - Categorização da análise de conteúdo da caracterização da organização e das forças diretas e indiretas	23
Tabela 6 - Eixos de análise, objetivos e respectivos procedimentos metodológicos	42
Tabela 7 - Entrevista semiestruturada ao gestor de processo	45
Tabela 8 - Entrevista <i>focus group</i>	46
Tabela 9 - Categorização da análise de conteúdo da entrevista semiestruturada ao gestor de processo	47
Tabela 10 - Categorização da análise de conteúdo da entrevista <i>focus group</i>	48
Tabela 11 - Calendarização das atividades desenvolvidas durante o estágio.....	62
Tabela 12 - Atividades relacionadas com as categorias de tarefas dos gestores	78

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio resulta da concretização de um estágio curricular realizado na *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias*, no âmbito da frequência do segundo e último ano do ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Educação e Formação na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação. O estágio curricular decorreu entre outubro de 2015 e maio de 2016 e teve uma carga horária de aproximadamente vinte e duas horas e meias semanais.

A *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias* é um instituto de formação profissional do setor privado e exerce a sua atividade há 13 anos. Tem como principal ramo de atividade a formação profissional e está integrada na rede internacional de escolas da *Talent – Individuality Through Education*.

Elegeu-se a *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias* como “lugar” do estágio por três razões principais:

1. Por permitir à estagiária desenvolver funções e tarefas próprias de um Técnico Superior de Educação e Formação;
2. Pela amplitude/variedade das áreas de atuação da empresa: cursos anuais, cursos intensivos, formação à medida e *workshops*;
3. Pela sua oferta formativa ter incidência nas áreas do audiovisual, imagem, som, eventos e *new media*.

Assim, a estagiária foi integrada no departamento pedagógico que é composto por dois colaboradores que pertencem ao quadro interno da organização e dois estagiários. Teve a oportunidade de desempenhar um conjunto de atividades intrínsecas à formação, concretamente nas seguintes áreas: análise de programas de formação; avaliação da formação; organização de recursos (elaboração do horário letivo, apoio a elaboração do manual de qualidade); atividades de apoio à mediateca e à implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

Os objetivos que se definiu e se propôs cumprir ao longo do estágio curricular na organização de acolhimento foram:

- Aprofundar conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica sobre organizações educativas/formativas;
- Desenvolver conhecimentos técnico-profissionais através da realização de diferentes tarefas solicitadas;

- Executar e experienciar atividades como Técnica Superior de Educação e Formação;
- Cumprir com todas as regras laborais: pontualidade, assiduidade e profissionalismo.

O relatório aborda as três componentes principais dos estágios realizados na área de especialidade de Organização e Gestão da Educação e Formação: 1) caracterização do contexto organizacional do estágio; 2) pequeno estudo sobre os processos organizacionais desenvolvidos na empresa; 3) descrição e reflexão sobre as atividades desenvolvidas pela estagiária na organização de acolhimento. Desse modo e no que diz respeito à estrutura, o relatório encontra-se organizado em três capítulos.

O primeiro capítulo – O contexto organizacional do estágio – apresenta os referenciais conceptuais e teóricos que apoiam nas descrições e análises produzidas sobre o contexto de estágio, enquanto realidade organizacional. Refere ainda os procedimentos metodológicos adotados na caracterização da organização onde ocorreu o estágio curricular. Finalmente, o capítulo inclui a caracterização da organização.

O segundo capítulo – Processos organizacionais na *Restart*: um estudo exploratório e descritivo – debruça-se sobre a pequena investigação realizada no contexto do estágio, centrada num tema/problema identificado na realidade organizacional em estudo. O capítulo contempla: o propósito do estudo e a sua contextualização, o conceito-chave no âmbito do projeto de investigação, o sistema de informação a implementar, a introdução de tecnologias em contextos organizacionais, os eixos de análise, os objetivos do projeto de investigação, os procedimentos metodológicos adotados, a apresentação e discussão dos resultados obtidos e as conclusões do estudo.

Com este estudo pretendeu-se compreender, num contexto de ação concreto, as razões associadas à implementação de um sistema de informação numa organização formativa, os processos de implementação e as mudanças ocorridas na empresa com a implementação de um sistema de informação. O estudo foi orientado pelos seguintes objetivos específicos: compreender as razões associadas à implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa; identificar e descrever os processos de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa; e perceber as mudanças ocorridas na empresa com implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

O terceiro capítulo – Descrição e reflexão das atividades desenvolvidas num instituto de formação: *Restart* – apresenta os objetivos a que a estagiária se propôs para o estágio curricular realizado na *Restart - Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias* e a composição e organização do estágio, bem como faz uma descrição e uma análise das atividades que experienciou ao longo do estágio na organização de acolhimento. Por fim, inclui uma reflexão sobre as atividades realizadas tendo como principal referente o trabalho de Morgan, Hall e Mackay (1983) conforme trabalhado por Barroso (2005c, pp.147-148).

CAPÍTULO 1 – O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ESTÁGIO

O presente capítulo apresenta os referenciais conceptuais e teóricos que apoiam nas descrições e análises produzidas sobre o contexto de estágio, enquanto realidade organizacional. Refere ainda os procedimentos metodológicos adotados na caracterização da organização onde ocorreu o estágio curricular. Finalmente, o capítulo inclui a caracterização da organização: a empresa *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias*.

Especificando, o primeiro subcapítulo retrata o conceito de organização, as características essenciais das organizações e os elementos comuns que constituem as organizações. Faz referência a três dimensões fundamentais para a análise da estrutura de uma organização: complexidade, formalização e centralização, bem como aos vários tipos de configurações estruturais propostas por Mintzberg (1995). Aborda o conceito de cultura aplicado à realidade organizacional, tendo como principal referente os trabalhos de Schein (1985) e Handy (1991) conforme trabalhado por Bilhim (1996). E retrata o ambiente externo com base nas categorias definidas por Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) para a descrição das forças diretas e indiretas que influenciam a atividade da organização.

O segundo subcapítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados para a caracterização da *Restart*¹: pesquisa arquivística, entrevista semiestruturada e análise de conteúdo.

Por fim, o terceiro subcapítulo diz respeito à caracterização da organização onde ocorreu o estágio curricular incluindo informações sobre a sua trajetória (história), a sua missão, visão, valores e objetivos declarados e as áreas de atuação. Em complemento, o subcapítulo inclui uma análise da estrutura da organização e do seu ambiente externo, recorrendo para tal aos conceitos de complexidade, formalização, centralização, vértice estratégico, tecnoestrutura, equipa de apoio, nível intermédio, centro operacional, forças diretas e indiretas.

¹ Abreviatura de *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias*.

1.1. Conceitos relevantes para a caracterização da organização

1.1.1. Conceito de organização

Segundo Bilhim (1996, p.21), o conceito de organização tem subjacente dois significados: unidade social e processos sociais. No primeiro caso, designa “unidades e entidades sociais, conjuntos práticos” (Idem, p.21). Ou seja, a organização corresponde a uma entidade social, coordenada e que possui fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, com o intuito de realizar os seus objetivos. Por ser uma entidade social, é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. Uma vez que possui fronteiras distintivas, permite distinguir os membros dos não membros da organização. Assim, a organização existe para realizar os seus objetivos, que não seriam passíveis de conseguir se fosse composta pela atividade de uma só pessoa (Bilhim, 1996, p.21)². No segundo caso, designa “certas condutas sociais, certos processos sociais” (Idem, p.21), como o ato de organizar determinadas atividades, a disposição dos meios relativos aos fins e a integração de um conjunto diversificado de membros numa unidade coerente.

1.1.2. Estrutura organizacional

De acordo Bilhim (1996, p.22), a estrutura organizacional:

“define a forma como as tarefas devem ser destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”.

Segundo o mesmo autor, a estrutura organizacional de uma organização pode ser analisada segundo três dimensões estruturais: complexidade, formalização e centralização.

A complexidade diz respeito “aos níveis de diferenciação existentes numa organização aumentando com o crescimento de cada um desses níveis” (Bilhim, 1996, p.117). Divide-se em três fatores: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical ou

² Em suma, para o autor Bilhim (1996, p.22), as organizações possuem as seguintes características: São constituídas por grupo de pessoas; Existe entre os membros da organização coordenação formal de ações; Prosseguem metas; Pressupõe a diferenciação de funções; Existe uma estrutura hierárquica; Caracterizam-se pela existência de fronteiras.

hierárquica, e a diferenciação espacial. A primeira refere-se ao nível de separação horizontal dos departamentos e à subdivisão de tarefas pelos seus membros. A complexidade é maior quando o número de departamentos é elevado e quando existe um alto nível de heterogeneidade. A segunda diz respeito “à profundidade da estrutura organizacional que é medida através do número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo aos níveis mais baixos da organização” (Bilhim, 1996, p.122). A complexidade é maior quando existem muitos níveis hierárquicos entre o topo da organização e o nível operacional e quando existe complexidade e heterogeneidade na estrutura organizacional. Por fim, a diferenciação espacial “consiste nos níveis de localização geográfica do material de trabalho e dos recursos humanos na organização” (Bilhim, 1996, p.123). Neste sentido, as organizações são mais complexas quando estão mais dispersas geograficamente.

A formalização diz respeito “ao grau de standardização de cada tarefa na organização, ou seja, como, quando e por quem as tarefas deverão ser efetuadas” (Bilhim, 1996, p.124). Uma organização é fortemente formalizada quando existe um elevado número de normas para orientar o desempenho das funções dos membros da organização.

Por fim, a centralização refere-se “à distribuição de poder nas organizações, sendo, por isso, um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura” (Bilhim, 1996, p.130). Quando a autoridade é concentrada nos níveis mais elevados, diz-se que existe uma elevada centralização na organização. Existe uma grande centralização quando a tomada de decisão está localizada nos níveis acima da estrutura da organização, ou seja, quando o decisor controla todo o processo de decisão, desde coleccionar, processar e analisar a informação, fazer escolhas e não precisar de autorização para desempenhar qualquer tipo de tarefa. Pelo contrário, quando a tomada de decisão é mais concentrada no nível mais baixo da hierarquia, existe uma descentralização. A descentralização significa a delegação de autoridade nos níveis mais baixos da cadeia hierárquica. Contudo, é no topo onde está concentrado o controlo das matérias essenciais da organização. Quando existe uma baixa centralização, os colaboradores da organização têm mais autonomia para desempenhar as suas tarefas (Bilhim, 1996).

As organizações adotam determinadas estruturas de modo a se tornarem eficientes no seu meio envolvente. Neste sentido, as organizações que são do mesmo tipo tendem a adotar estruturas semelhantes.

De acordo com Mintzberg (1995) existem 5 elementos comuns que impelem as organizações em direções diferentes: o vértice estratégico, a tecnoestrutura, a equipa de apoio, o nível intermédio e o centro operacional.

Com base nesta matriz, Mintzberg (1995, citado por Bilhim, 1996) tipifica os vários tipos de configurações estruturais:

- *Estrutura simples*: pode ser identificada, por norma, em pequenas organizações inseridas num ambiente simples e dinâmico. O seu principal mecanismo de coordenação é a “supervisão direta” e apresenta uma “baixa complexidade” e uma “reduzida formalização”. A autoridade está centrada numa única pessoa (Idem, p.143);
- *Burocracia mecanicista*: é identificada, por norma, em organizações de grandes dimensões. O seu principal mecanismo de coordenação é a “padronização de processos de trabalho”. Elevada standardização, trabalho operacional rotineiro, simples e repetitivo e os procedimentos são bastantes formalizados (Idem, p.146);
- *Burocracia profissionalizada*: é identificada, por norma, em organizações que operaram em ambientes complexos que exigem profissionais qualificados. O seu principal mecanismo de coordenação é a “standardização das qualificações”. Esta configuração recruta especialistas devidamente formados e socializados para o seu centro operacional. Possui baixa formalização, baixa centralização e alta especialização (Idem, p.149);
- *Estrutura divisionária*: tal como na burocracia mecanicista, a estrutura divisionária é eficiente, por norma, em organizações de grandes dimensões. O seu principal mecanismo de coordenação é “standardização dos resultados”. A sua principal característica é possuir no seu interior um conjunto de unidades autónomas. Nesta configuração prevalece uma elevada formalização dentro de cada unidade e uma descentralização limitada (Idem, pp. 152-153);
- *Adhocracia*: pode ser identificada, por norma, em ambientes complexos e dinâmicos. O seu principal mecanismo de coordenação é o “ajustamento mútuo”. As características que lhe estão associadas são uma alta diferenciação horizontal, baixa diferenciação vertical, baixa formalização, descentralização e grande flexibilidade, utilizando processos de trabalho complexos e dinâmicos (Idem, pp.155-156).

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO
DE APOIO À GESTÃO ESCOLAR

Tipo de Estrutura Características	Estrutura Simples	Burocracia Mecanicista	Burocracia Profissionalizada	Estrutura Divisionária	Adhocracia
Mecanismo de Coordenação³	Supervisão Direta	Estandarização de Processos	Estandarização de Qualificações	Estandarização de Resultados	Ajustamento Mútuo
Complexidade	Baixa	Alta e Funcional	Alta e Social	Alta e Funcional	Alta e Social
Formalização	Baixa	Alta	Baixa	Alta com Divisões	Baixa
Centralização	Alta	Alta	Baixa	Descentralização limitada	Baixa
Ambiente	Simples e Dinâmico	Simples e Estável	Complexo e Estável	Simples e Estável	Simples e Dinâmico
Componente Chave	Vértice Estratégico	Tecnoestrutura	Centro Operacional	Nível Intermédio	Equipa de Apoio

Tabela 1- Resumo de algumas características das configurações estruturais (adaptado de Mintzberg, 1995, conforme citado por Bilhim, 1996, p.142)

1.1.3. Cultura organizacional

A cultura de uma organização expressa as suas normas, valores e ideais, os quais são experienciados e ativados pelos seus membros, orientando as suas condutas, como se depreende da afirmação de Costa (1996, p.121), para quem a cultura de uma organização

“define o comportamento e as relações internas apropriadas, motiva os indivíduos e determina soluções onde existe ambiguidade. Decide o modo como a empresa processa a informação, e as suas relações e os valores internos”.

De um modo mais específico, adotando a noção de Schein (1985, citado por Bilhim, 1996, p.163), a cultura deve ser percebida com:

“[um] padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

³ Segundo Mintzberg (1995), poderá existir um sexto mecanismo de coordenação que estaria assente na socialização: “Os seus membros coordenariam os seus comportamentos pelas normas que partilham” (Bilhim, 2006, p.160).

Segundo o mesmo autor (Schein, 1985 citado por Chorão, 1992, pp.45,50 e 56), para além do referido padrão de pressupostos básicos – ou seja, “à perspectiva coletiva dos atores organizacionais sobre o modo de ver o mundo que os rodeia, à maneira coletiva de entender a sua posição e função no lugar de trabalho” a cultura organizacional revela-se através de duas outras dimensões: valores partilhados, isto é, as conceções partilhadas pelos membros da organização que é considerado como desejável e definem o “caráter essencial da organização e que lhe dão um sentido de identidade” e as normas “como orientações comportamentais, devem ser entendidas como guias de análise para compreender os aspetos culturais da vida organizacional”.

Nas organizações é possível definir o tipo de cultura existente tendo em conta alguns critérios. No presente relatório recorre-se ao modelo de Handy (1991, citado por Bilhim, 1996, pp.173-174) que definiu a centralização e a formalização como critérios para a classificação do tipo de cultura. Assim, para o referido autor, existem 4 tipos de cultura:

1. *Cultura Apolo*, marcada por elevada centralização e elevada formalização: estrutura a organização a partir da definição do papel a desempenhar e não a partir do indivíduo. A organização funciona com base em regras, procedimentos e estruturas que vão garantir a sua eficácia;
2. *Cultura Atena*, marcada pela baixa centralização e elevada formalização: vocacionada para a resolução de problemas. Incentiva-se o recurso à intuição, criatividade e inovação. A gestão é avaliada por resultados e trabalha-se muito em grupos. Este tipo de cultura tem em geral curta duração;
3. *Cultura Zeus*, marcada pela elevada centralização e baixa formalização: as relações de trabalho estabelecem-se com base na afinidade e confiança, proporcionando o seu crescimento. Este tipo de cultura é característico das organizações que estão numa fase inicial;
4. *Cultura Dionísio*, marcada pela baixa centralização e baixa formalização: encontra-se em organizações que agrupam profissionais liberais, mas que permanecem profissionalmente separados e distintos, não dependendo uns dos outros. É adequada quando os profissionais têm dificuldade em aceitar uma autoridade.

Tipo de cultura Características	Cultura Apolo	Cultura Atena	Cultura Zeus	Cultura Dionísio
Centralização	Elevada	Baixa	Elevada	Baixa
Formalização	Elevada	Elevada	Baixa	Baixa

Tabela 2 - Resumo dos tipos de cultura (adaptado de Handy, 1991, conforme citado por Bilhim, 1996, p.173)

1.1.4. Ambiente externo

Quando se pensa em uma organização, percebe-se que esta atua em um determinado ambiente e o seu desenvolvimento é influenciado pelo modo como ela desenvolve o seu trabalho e se relaciona com os fatores presentes nesse ambiente. O ambiente externo inclui todos os fatores que atuam sobre a organização, que afetam a atividade da organização e esta deve ser estruturada e dinamizada de acordo com as circunstâncias e as condições que caracterizam o ambiente externo em que ela opera. As organizações atuam no ambiente externo para obter recursos e informações que são indispensáveis às suas atividades e para gerar os seus serviços ou produtos (Valpaços, 2011, p.20).

De acordo com a perspectiva de Donelly, Gibson e Ivancevich (2000, pp.33-44), o ambiente externo inclui todas as forças externas vindas de fora da organização e que atuam sobre ela. Estas forças designam-se de forças diretas e forças indiretas.

As *forças diretas* que exercem uma “influência direta e imediata na organização” são os clientes, os concorrentes, os fornecedores e os recursos humanos.

As *forças indiretas* – que não influenciam diretamente a organização mas “influenciam o clima no qual a organização funciona” – são as seguintes: forças tecnológicas, forças económicas, forças políticas, legais e reguladoras, forças culturais e sociais e forças internacionais.

Em suma, para determinar as forças do ambiente externo que afetam o desenvolvimento da organização é importante efetuar uma análise das forças diretas e indiretas com o intuito de determinar se estas são benéficas ou prejudiciais à organização. Assim, a organização pode desenvolver a sua adaptabilidade através de um conjunto de informações e indicadores levantados no ambiente externo que está inserida para compreender e determinar a forma mais concreta para produzir melhores resultados.

1.2. Procedimentos metodológicos para a caracterização da *Restart*

A abordagem metodológica do estudo realizado com a finalidade de caracterizar a organização e de analisar a sua estrutura e ambiente externo é de cariz qualitativo uma vez que a fonte direta dos dados foi o ambiente natural e o investigador o principal agente

na recolha desses mesmos dados. Os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo e interessa-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados. A análise dos dados é realizada de forma indutiva, e o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências (Bogdan e Biklen, 1994, pp.47-51)⁴.

Trata-se de um estudo de

“investigação de situações concretas existentes e identificáveis pelo investigador, sem intervenção em termos de manipulação, física e deliberada, de quaisquer variáveis” (Afonso, 2005, p.43)

e de carácter descritivo pois

“procede-se a uma narrativa ou descrição de factos, situações, processos ou fenómenos que ocorrem perante o investigador, quer tenham sido diretamente observados por ele quer tenham sido identificados e caracterizados através de material empírico relevante” (Afonso, 2005, p.43).

Aqui o investigador preocupa-se nos processos que ocorrem no presente e ao qual tem acesso.

Para recolher a informação necessária para fazer a caracterização da organização desejada utilizou-se duas técnicas de recolha de dados:

1. Pesquisa arquivística;
2. Entrevista semiestruturada.

Para a análise dos dados recolhidos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

⁴ Segundo Denzin & Lincoln (2005, p.3), a investigação qualitativa “consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma serie de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo”.

1.2.1. Recolha de dados

1.2.1.1. Pesquisa arquivística

A primeira técnica de recolha de dados utilizada foi a pesquisa arquivística. Esta técnica serviu de suporte à caracterização da cultura oficial da *Restart*, no que se refere à sua trajetória (história), a sua missão, valores e objetivos declarados, as áreas de atuação e sobre a sua estrutura organizacional.

Para Afonso (2005, p.88), a pesquisa arquivística “consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”. A documentação que foi consultada e analisada pertence às categorias da “documentação pública” e da “documentação privada”, esta “de acesso mais restrito” e fazendo parte dos “arquivos da empresa” (Afonso, 2005, p.90). Paralelamente à consulta de documentos dos arquivos da empresa, foi também consultado o sítio da organização, da *Talent – Individuality Through Education* e o boletim informativo da oferta formativa da *Restart* (ver Anexo 2).

Na seguinte tabela, é possível verificar a documentação reunida e analisada para a caracterização da organização.

Documentos Públicos	<ul style="list-style-type: none">✓ Boletim informativo;✓ Sítio da <i>Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias</i>;✓ Sítio da <i>Talent – Individuality Through Education</i>.
Documentos Privados	<ul style="list-style-type: none">✓ Folha com notícia sobre a história da organização;✓ Organograma.

Tabela 3 - Documentação consultada para a caracterização da organização

1.2.1.2. Entrevista semiestruturada

De modo a recolher informações sobre as forças diretas e forças indiretas que afetam o desenvolvimento da organização utilizou-se a entrevista. Esta caracteriza-se por ser uma “técnica de recolha de dados mais frequentes na investigação naturalista, e consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente” (Afonso, 2005, p.97).

Na seguinte tabela é possível verificar o local, o destinatário e os objetivos gerais da entrevista realizada a assessora do diretor-geral da *Restart*.

Entrevista Semiestruturada
Local: <ul style="list-style-type: none">• Instalações da <i>Restart</i> – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias
Destinatário: <ul style="list-style-type: none">• Assessora do diretor-geral
Objetivos gerais: <ul style="list-style-type: none">• Obter informação que permita identificar as forças do ambiente externo que afetam a “vida” da organização;• Conhecer a perceção da assessora do diretor-geral quanto à importância das forças na “vida” da organização.

Tabela 4 - Entrevista semiestruturada a assessora do diretor-geral

A entrevista realizada teve como destinatário a assessora do diretor-geral da *Restart* e a sua finalidade prende-se com a recolha de informação para a caracterização do ambiente externo da organização. A escolha do entrevistado deve-se com o facto de ser a pessoa que trabalha na organização desde a sua origem e que detém mais conhecimentos sobre o ambiente externo da mesma.

É importante referir que na concretização da entrevista foram apresentados os objetivos do estudo, a sua temática e a sua finalidade.

A entrevista foi realizada nas instalações da *Restart* (tabela acima) e teve a duração de 15 minutos e durante a sua concretização não houve interrupções que condicionassem a sua continuação.

A entrevista foi conduzida de acordo com um guião, previamente elaborado, que constitui o instrumento de gestão da entrevista. O guião se encontra organizado em blocos temáticos, objetivos específicos, questões e notas (veja-se o guião no Anexo 4.1). Estes blocos temáticos dizem respeito aos objetivos gerais (tabela acima). O guião foi organizado em 7 partes: a legitimação da entrevista, o ambiente da organização, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os recursos humanos e a finalização da entrevista.

1.2.2. Tratamento de dados

1.2.2.1. Análise de conteúdo

A partir das leituras realizadas sobre os materiais recolhidos, sistematizou-se a informação pretendida a fim de seleccionar os dados mais pertinentes para a caracterização da organização.

Após a transcrição da entrevista (ver Anexo 4.2) procedeu-se a uma análise qualitativa dos dados recolhidos, recorrendo para tal ao processo de análise de conteúdo⁵ (Afonso, 2005).

Para a análise dos dados recolhidos, definiu-se um conjunto de dimensões, categorias e subcategorias que permitiu sistematizar a informação recolhida e a seleção de informações mais pertinentes para a caracterização da organização e para compreender as forças diretas e forças indiretas que afetam o desenvolvimento da organização (ver com mais detalhe Anexo 4.4). Segundo Afonso (2005, p.121), “o desenvolvimento de categorias de significação resulta da interação entre eixos de análise que presidiram à conceção e operacionalização do dispositivo de recolha de dados”.

Na seguinte tabela verifica-se as dimensões, categorias e subcategorias criadas.

1.ª Dimensão – Caracterização da organização
Categoria 1 – Caracterização de uma organização de formação: Encontra-se dividida em cinco subcategorias:
a) Trajetória da organização
b) Missão, Visão e Valores declarados
c) Objetivos declarados
d) Áreas de atuação
e) Estrutura organizacional
2.ª Dimensão – Forças diretas que afetam o desenvolvimento da organização
Categoria 1 – Clientes: Encontra-se dividido em cinco subcategorias:
a) Principais clientes
b) Características dos alunos
c) Características das empresas
d) Avaliação que os alunos fazem do serviço prestado pela organização
e) Alterações que têm sido feitas
Categoria 2 – Recursos Humanos: Encontra-se subdividido em quatro subcategorias:
a) Razões do crescimento do número de colaboradores
b) Critérios de recrutamento
c) Razão da organização ter estagiários
d) Efeitos dos estagiários na organização

⁵ Anexo 4.3 – Grelha de análise de conteúdo da entrevista semiestruturada a assessora do diretor-geral

Categoria 3 – Fornecedores: Encontra-se subdividido em quatro subcategorias:
a) Principais fornecedores da organização
b) Razões para requerer esses serviços
c) Importância dos formadores
d) Contributo dos formadores na organização
Categoria 4 – Concorrentes: Encontra-se subdividido em quatro subcategorias:
a) Principais concorrentes
b) Estratégias para analisar os opositores
c) Alterações na concorrência
d) Alterações na organização face à concorrência
3.^a Dimensão – Forças indiretas que afetam o desenvolvimento da organização
Categoria 1 – Fatores: Encontra-se subdividido em quatro subcategorias:
a) Económico
b) Cultural e social
c) Tecnológico
d) Políticas legais e reguladoras
4.^a Dimensão – Forças do ambiente externo
Categoria 1 – Forças diretas e indiretas: encontra-se subdividida em duas subcategorias:
a) Mais influência a organização
b) Mais importantes
Categoria 2 – Resposta da organização: encontra-se subdividida em uma subcategoria:
a) Mudanças

Tabela 5 - Categorização da análise de conteúdo da caracterização da organização e das forças diretas e indiretas

1.3. Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias: caracterização de uma organização de formação

A *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias* é um instituto de formação profissional do setor privado e exerce a sua atividade há 13 anos. Tem como principal ramo de atividade a formação profissional e está integrada na rede internacional de escolas da *Talent – Individuality Through Education*. Tem nos seus quadros internos 12 “colaboradores” e 15 “estagiários” e recorre a cerca de 200 “formadores” especialistas em diversas temáticas.

1.3.1. Trajetória da organização

Pode-se caracterizar a trajetória da organização em função de 3 períodos: o primeiro referente ao nascimento e consolidação da organização, o segundo relativo à sua expansão e o terceiro sobre a integração na *Talent – Individuality Through Education*.

2003-2009: Nascimento e consolidação da organização: o epicentro na formação profissional nas áreas do audiovisual, imagem, som, eventos e new media

Fundada em 2003 por três sócios e localizada, presentemente, no Parque das Nações (em Lisboa) a *Restart* surgiu como “resposta às necessidades de formação profissional com uma vertente prática nas áreas do audiovisual, imagem, som, eventos e *new media*” (Anexo 1).

Nos primeiros anos, a *Restart* procurava novos “nichos” de mercado com intuito de conceder uma “uma formação global, focada nas vertentes técnicas e criativas, fundamental num mercado em constante mutação e cada vez mais competitivo” (Anexo 1).

Em 2004, obteve certificação na área da qualidade pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Esta certificação abrange a formação profissional, cursos e *workshops* nas áreas da multimédia e audiovisuais (som, luz, imagem, interatividade e eventos).

No ano de 2006, o instituto de formação profissional possuía cerca de vinte cursos e um acréscimo do número de *workshops*. Apostando, cada vez mais na formação contínua, no ano de 2007, a *Restart* abriu novos cursos: Gestão e Criação de Marcas, Escrita para Cinema, Televisão e *New Media* ou Interpretação para Cinema e Televisão.

Paralelamente à formação, começou a apoiar projetos criativos, como curtas-metragens, videoclips ou documentários, realizados por formandos e formadores e apresentou e promoveu uma programação cultural que incluiu exposições, concertos, mostras de vídeo, conferências, debates, demonstrações tecnológicas, entre outros (Anexo 1).

2009-2013: Expansão: mudança de instalações, crescimento da oferta formativa, aumento do público

A *Restart* muda de instalações para Alcântara (Lisboa) em agosto de 2009. De acordo com os seus responsáveis, esta mudança realizou-se com o intuito de “melhorar a qualidade de ensino, aumentar a capacidade de alunos e número de cursos e *workshops*” (Anexo 1).

As novas instalações dispõem de um auditório polivalente, uma oficina de cenografia, um estúdio de som, um estúdio de fotografia, um estúdio de vídeo, diversas salas multimédia e uma área de exposição, mediateca, cafetaria/espço de convívio e

departamentos de apoio técnico, comunicação e parcerias, pedagogia e secretaria e informações (Anexo 2).

Em setembro de 2012, o instituto de formação profissional é reconhecido pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) enquanto entidade formadora nas áreas de Espetáculos Audiovisuais, Produção dos Media e Marketing e Publicidade.

2013 – Atualidade: A integração na Talent – Individuality Through Education

Em julho de 2013, a *Restart* integra-se na rede escolas *Talent – Individuality Through Education*⁶. Trata-se de um grupo de escolas com sede no Porto (Portugal) e com mais de 30 anos de experiência no sector da formação. De acordo com os seus responsáveis, trata-se de uma rede de escolas internacionais

“desenhada para proporcionar, a quem dela usufrui, o desenvolvimento dos seus conhecimentos, capacidades e competências [e] dedicada a oferecer a estudantes e profissionais os meios para atingir objetivos individuais, através de uma jornada focalizada na inovação, e criatividade, com a perspetiva de os tornar líderes nas suas áreas de atuação” (Talent – Individuality Through Education, 2015).

Para além da *Restart*, integram a rede de escolas da *Talent – Individuality Through Education* a EUDE – *Escuela Europea de Dirección e Empresa* – (Madrid, Espanha), o Colégio Português (Aveiro, Portugal), a FEPAM – *Faculdade Europeia de Administração de Marketing* (Recife, Brasil), o ISEAD – *Instituto Superior de Economia e Administração* (Recife, Brasil) e a *Escola Técnica Nóbrega* (Recife, Brasil).

A *Talent – Individuality Through Education* é gerida por um Presidente do Conselho de Administração (CEO – *Chief Executive Officer*) e por dois Administradores (CFO – *Chief Financial Officer* e CMO – *Chief Marketing Officer*). A gestão da *Restart* é realizada pelo *Chief Executive Officer*, *Chief Marketing Officer* e pelo sócio da *Restart*. O *Chief Marketing Officer* com presença assídua e participativa na organização.

⁶ A *Talent – Individuality Through Education* adquiriu 60% da *Restart* e os 40% restantes mantiveram-se na posse de um dos sócios inicial.

Na sequência da aquisição da *Restart*, em fevereiro de 2014, a organização sofre alterações no seu quadro interno passando a ser representada por um novo CEO⁷. Esta equipa mantém-se ainda atual.

1.3.2. Missão, Visão e Valores declarados

Nos textos oficiais de apresentação da empresa, a *Restart* refere ter por missão:

“Contribuir para o desenvolvimento e capacidade produtiva dos alunos através de ofertas formativas orientadas para o domínio de técnicas e linguagens no âmbito da criatividade, das artes e das novas tecnologias. Fomentar a criatividade e apoiar novos talentos” (Talent – Individuality Through Education, 2015).

A “visão” que de si mesma apresenta está patente em textos em que se confronta com possíveis ou putativas empresas/cursos concorrentes, fazendo sobressair, entre outros aspetos, uma vocação utilitária e orientada para a “empregabilidade”:

“Há cursos que te dão teoria e há formações que te ensinam a prática. Há quem te encha de saber e há quem te ensine a fazer.

Há quem te dê canudos e há quem te dê emprego.

Há quem ambicione a tua inscrição e há quem se preocupe com a tua ambição.

Há cursos que sonham contigo e há cursos que servem os teus sonhos.

Há escolas e escolas e, há a *Restart*”.

(Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias, 2016).

Os valores declarados da organização estão associados a cinco palavras-chave: Confiança, Excelência, Iniciativa, Inovação e Qualidade.

1.3.3. Objetivos declarados

Segundo os responsáveis da *Talent – Individuality Through Education*, o objetivo primordial da *Restart* é a aquisição de competências que “melhorem o perfil vocacional de cada aluno, centrando a avaliação no empenho, na comunicação e na criatividade em detrimento da competição individual” (Talent – Individuality Through Education, 2015).

⁷ Mais informações sobre a atual equipa da *Restart* no subcapítulo “Estrutura Organizacional”.

Para alcançar este objetivo, a *Restart* tem como princípios de atuação a:

1. Valorização da formação técnica – Em que o formando está em contacto com as novas tecnologias;
2. Valorização da formação prática – Através do uso de ferramentas próprias para atividades formativas individuais e em grupos;
3. Valorização da criatividade – Em que o formando utiliza os conhecimentos adquiridos nas aulas para aperfeiçoar a sua criatividade;
4. Ligação ao mercado – Atenta às necessidades atuais e futuras do ambiente externo;
5. Polivalência e transversalidade – Através da experiência de diversas linguagens e técnicas de modo a responder às constantes mudanças que ocorrem no mercado profissional.

(Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias, 2015).

1.3.4. Áreas de atuação da *Restart*

De acordo com as declarações de intenções da organização, as atividades que se desenvolvem na organização são baseadas num diagnóstico contínuo das necessidades de um ambiente externo em constante mutações. Através do estágio curricular desenvolvido na organização, testemunhou-se um conjunto de práticas sobre este diagnóstico, tais como pesquisas sobre a análise de mercado (*web*, empresas, *flyers*), a auscultação dos formadores (profissionais do mercado), consulta dos meios especializados (produção profissional) e alguns livros nacionais e internacionais, pesquisa das empresas portuguesas de acordo com as suas áreas de atuação, auscultação dos interesses dos formandos através de inquéritos e a análise da concorrência (como escolas e faculdades nacionais e internacionais).

As áreas de atuação da *Restart* organizam-se em quatro modalidades: cursos anuais, cursos intensivos, formação à medida e *workshops* (Anexo 2).

Os cursos anuais, de nível I ou II – nas áreas de animação, cinema, tv e vídeo, comunicação e publicidade, *design* e fotografia, escrita, eventos e espetáculos, música e som e *new media* – têm como objetivo a formação inicial ou contínua para o exercício de funções profissionais nas diversas áreas. Os formandos são sujeitos a entrevistas de orientação e seleção e os melhores formandos de cada curso, têm estágio garantido na área.

Os cursos intensivos – nas áreas de *branding*, direção de fotografia, efeitos especiais para cinema e tv, iluminação de espetáculos, ilustração e indústria musical – têm uma duração entre 80 e 120 horas de iniciação a uma área profissional, ou de complementaridade para formandos de áreas adjacentes.

Na formação à medida, são desenvolvidos planos curriculares específicos criados em função das necessidades de formação das empresas e instituições. Ações de formação que têm como objetivo o desenvolvimento de competências dos formandos e melhorias de produtividade nas organizações.

Os *workshops* de iniciação e de especialização oferecidos pela *Restart* ao longo de todo o ano e com programação trimestral, têm durações que podem variar entre as 8 horas e as 30 horas nas áreas de animação, cinema, tv e vídeo, comunicação e publicidade, *design* e fotografia, escrita, eventos e espetáculos, música e som, *new media*, para crianças (8 aos 12 anos) e para jovens dos 15 aos 18 anos.

1.3.5. Estrutura organizacional

No que se refere à sua estrutura organizacional, a *Restart* possui dois níveis tal como está representado na figura 1. O primeiro nível hierárquico é representado pelo “Diretor-Geral”⁸. No segundo nível existe a gestão intermédia – “gestores que estabelecem a ligação entre o nível operacional e as equipas de apoio” (Bilhim, 1996, p.140) – que estão representados pelos coordenadores de cada departamento. Em termos de colaboradores, tem nos seus quadros internos 12 “colaboradores” e 15 “estagiários” e recorre a cerca de 200 “formadores” especialistas em diversas temáticas.

⁸ O atual diretor da *Restart* apresenta a sua candidatura no ano de 2014.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO À GESTÃO ESCOLAR

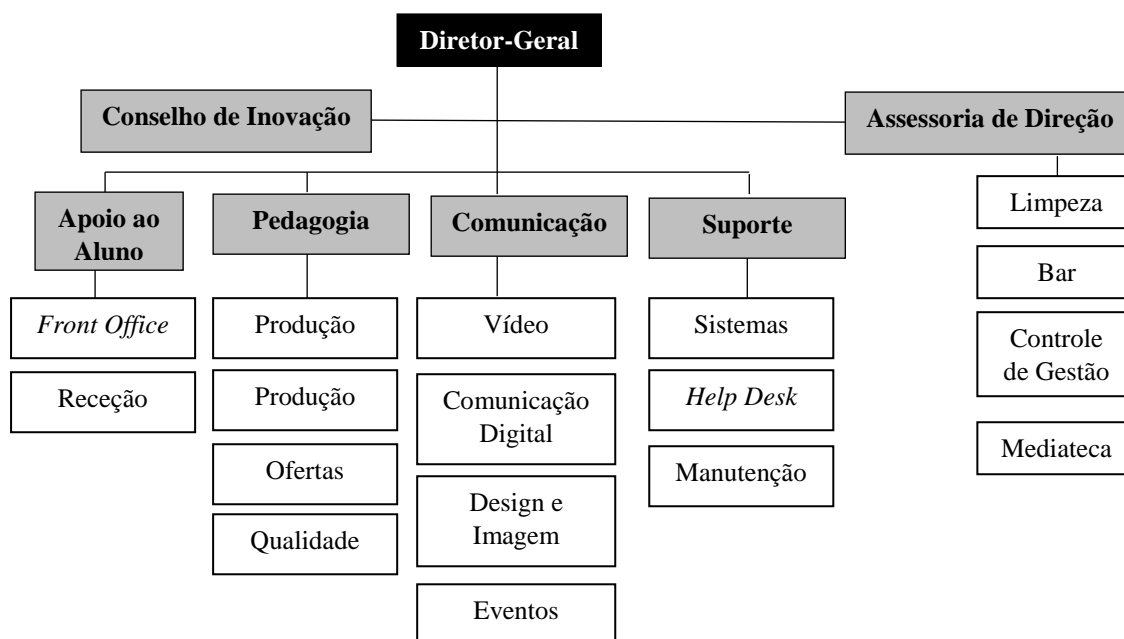


Figura 1 - Organograma da organização (Anexo 3)

A organização apresenta uma diferenciação horizontal uma vez que cada departamento faz somente aquilo que tem a ver com a sua própria tarefa especializada para o desenvolvimento do projeto da organização. Apresenta uma baixa diferenciação vertical, pois só tem dois níveis hierárquicos e não apresenta diferenciação geográfica.

Relativamente à centralização, a tomada de decisões na *Restart* é concentrada no nível mais elevado da hierarquia, ou seja, no diretor-geral. É este quem toma as decisões importantes e coordena a sua execução.

Na organização de acolhimento não existe um grau de formalização elevado. Isto porque o diretor-geral delega aos coordenadores a capacidade de autocontrolo e de decisão nas suas áreas técnicas.

Relativamente aos elementos básicos que fazem parte de uma organização, a *Restart* apresenta as seguintes características:

1. *Vértice estratégico* – É constituído pelo diretor-geral da *Restart* que possui responsabilidades sobre a organização;
2. *Tecnoestrutura* – Este elemento está presente na organização através das unidades organizacionais da *Talent – Individuality Through Education* às quais cabe a responsabilidade de “desenvolver formas de standardização” (Bilhim, 1996, p. 146) da sua rede de escolas;

3. *Equipa de apoio* – Na *Restart* a equipa de apoio é constituída pelos departamentos de “Suporte” e de “Apoio ao Aluno” que são responsáveis pela logística da organização;
4. *Nível intermédio* – É constituído pelos responsáveis de cada departamento dentro da *Restart* que estabelecem a ligação entre o vértice estratégico o centro operacional;
5. *Centro operacional* – Os membros operacionais da *Restart* são constituídos pelo departamento de “Pedagogia” e de “Comunicação” que executam “os trabalhos de base relacionados diretamente com a produção de bens e serviços” (Bilhim, 1996, p. 140).

Relativamente à estrutura da organização – e observando apenas a unidade organizacional da *Restart*, do meu ponto de vista, a estrutura “flutua” entre uma estrutura simples e uma *adhocracia*. Apresenta uma estrutura simples uma vez que a autoridade está centralizada numa única pessoa, o diretor-geral, a quem compete a tomada de decisões estratégicas. Tem como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta e uma baixa formalização interna. Porém, apresenta traços de uma *adhocracia*, uma vez que se percebe a existência de uma baixa formalização e uma grande flexibilidade⁹. A coordenação entre os colaboradores dentro de cada departamento é através de um ajustamento mútuo, tal como a adaptação à mudança.

Quando se observa a *Restart* enquanto parte da *Talent – Individuality Through Education*, e na medida em que esta possui “no seu interior um conjunto de unidades autónomas [rede de escolas], que funcionam segundo os princípios da Burocracia Mecanicista e que estão ligadas por uma estrutura administrativa central” (Bilhim, 1996, p.153), a *Restart* é parte de uma estrutura divisionada.

1.3.6. Ambiente externo

De seguida apresenta-se as forças que constituem o ambiente externo da organização, baseadas com as afirmações da assessora do diretor-geral fornecidas através da

⁹ A diferença vertical é baixa uma vez que “os diferentes níveis de administração são mínimos, na medida em que limitam a adaptabilidade da organização, sendo também limitada a necessidade de supervisão” (Bilhim, 1996, p.156).

entrevista¹⁰, que permitiu compreender as forças diretas e forças indiretas que afetam o desenvolvimento da organização.

No que diz respeito às forças diretas, os clientes/beneficiários são a principal preocupação, uma vez que a missão da organização é “contribuir para o desenvolvimento e capacidade produtiva dos alunos” (Talent – Individuality Through Education, 2015). Os clientes são os principais alvos da *Restart*, pois são estes que adquirem e financiam os serviços da organização. Segundo a assessora do diretor-geral “a grande percentagem” de pessoas que procuram a *Restart* têm formação académica e vão “procurar na *Restart* a parte prática que o curso não lhes deu” (EI, Anexo 4.2). A título coletivo, as empresas procuram a *Restart* a fim de “fazer formação à medida, uma formação específica que eles próprios sabem o que querem e pedem à *Restart* para desenvolver” (EI, Anexo 4.2). Estas empresas são empresas na área da comunicação, dos *media* que utilizam as redes sociais e a *Internet* para desenvolverem os seus produtos ou comunicarem e solicitam à *Restart* o desenvolvimento de uma formação à medida. Relativamente à satisfação dos clientes, a *Restart* conhece as suas avaliações através do inquérito de avaliação da satisfação da formação e da verbalização dos alunos e tentam “alterar o formador para ver se melhora (...) a parte pedagógica é mais favorável aos alunos”. Procuram “fazer alterações de *software*, pôr uma *Internet* melhor” (EI, Anexo 4.2).

Em relação aos concorrentes, estes são, sobretudo, as escolas que têm cursos similares aos da *Restart* e são também as universidades “que têm já cursos que, embora superiores, têm cursos de audiovisuais, de realização que são as nossas áreas mais importantes” (EI, Anexo 4.2). Para analisar os seus opositores, a *Restart* tem como postura estratégica estar permanentemente atenta ao seu ambiente externo, verificando “regularmente os seus websites, recebendo as suas newsletters e estando atendo aos meios de comunicação social” (EI, Anexo 4.2). Com o intuito de fazer face à concorrência, a *Restart* antecipa tendências e tenta apresentar primeiro as novidades, como por exemplo, ter “o primeiro Curso de Drones do país, o regresso do Vhils à escola, as Férias Criativas ou as *Afternoon Sessions* são apenas alguns exemplos” (EI, Anexo 4.2).

Relativamente aos recursos humanos – colaboradores da organização e estagiários –, na *Restart* tem crescido o número de colaboradores uma vez que esta “está a crescer” e

¹⁰ O procedimento metodológico utilizado na recolha de dados sobre as forças diretas e forças indiretas que influenciam o ambiente externo da *Restart* foi a entrevista semi-diretiva aplicada à assessora do diretor-geral. Os procedimentos deste método são apresentados no início deste capítulo. Ao longo deste texto referir-se-á a esta fonte da seguinte forma: EI, seguindo do número do anexo.

“para [prestarem] um bom serviço aos clientes, [têm] também que ter uma base sólida de recursos humanos” (EI, Anexo 4.2). Tal como anteriormente mencionado, constitui os recursos humanos da organização, os estagiários. Essa política da *Restart* tem como objetivo proporcionar “as outras pessoas que não tenham possibilidades de tirar um curso na *Restart*, de o poderem em troca de fazerem estágios nos diferentes departamentos”, mas também “porque a *Restart* tem crescido, tem muitos alunos em várias áreas e com o número de trabalhadores que têm não era possível sem os estagiários” (EI, Anexo 4.2). Segundo a assessora do diretor-geral, os estagiários contribuem na organização com a troca de ideias do que acontece nos cursos que frequentam, de receios, ou problemas que existem nos cursos e que a organização não se apercebe.

Por fim, os principais fornecedores da organização são os formadores pois “são quem [lhes] prestam serviços e são o peso maior na *Restart*” (EI, Anexo 4.2). São os responsáveis pelos cursos e são pessoas que estão “ativas no mercado de trabalho para estarem sempre atualizados das novas tecnologias e do que se passa no mundo exterior à *Restart*” (EI, Anexo 4.2). Os formadores contribuem sobre as mudanças que ocorrem ao longo do tempo na organização através de ideias, *inputs* de alterações que acham que devem ser feitas na parte pedagógica e tecnológica.

Em relação às forças indiretas, estas podem afetar de forma positiva e negativa a atividade da organização. No que diz respeito às forças económicas, estas estão relacionadas com a economia do país, com a taxa de desemprego e com o poder de compra dos formandos. A título de exemplo, segundo a assessora do diretor-geral, “quando a economia do país está pior, como é o caso, há menos dinheiro e os clientes retraem-se e há menos procura” (EI, Anexo 4.2). As mudanças associadas ao desemprego e a algumas medidas governamentais podem retrair os formandos e empresas perante uma crise económica, desinvestindo na formação. As forças económicas são, na sua maior parte, uma influência negativa na organização, uma vez que podem afetar o investimento dos clientes na procura de bens e serviços.

As forças culturais e sociais são uma grande preocupação para a *Restart* visto que, segundo a assessora do diretor-geral (EI, Anexo 4.2) “ainda se pensa [em Portugal] que um jovem só será bem-sucedido profissionalmente se frequentar um curso superior”.

Relativamente às forças políticas, legais e reguladoras, estas relacionam-se com as normas, regras e leis impostas pelas autoridades. A *Restart* possui duas certificações: é acreditada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) e certificada pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação). Estas certificações

permitem que a *Restart* seja reconhecida por outras organizações enquanto entidade formadora. De acordo com a entrevistada, “a DGERT é uma acreditação com um peso do estado e os clientes [da *Restart*] sabem que [têm] uma organização do estado que [os] apoia, que [os] acredita e que [lhes] dá credibilidade e a APCER é uma acreditação de gestão da organização dos processos internos” (EI, Anexo 4.2).

Quanto às forças tecnológicas, a organização procura fazer alterações de *software* e facultar uma *Internet* melhor. Segundo a entrevistada (EI, Anexo 4.2), “a *Restart* tem tentado acompanhar as mudanças da tecnologia”.

É importante referir que os fatores do ambiente externo que são mais importantes para a organização, segundo a entrevistada, são a concorrência, o estado da economia do país e o fator cultural e social da população portuguesa. Para responder às mudanças nesses fatores, a administração e a direção da *Restart* procuram

“que se invista nas novas tecnologias, nem sempre é possível, mas tentamos parcerias com outras empresas de forma a que nem sempre temos de adquirir equipamentos, poder haver empréstimos. Relativamente ao nível da economia, tentamos uma política de desconto, tentamos que os alunos possam pagar faseadamente o valor total do curso” (EI, Anexo 4.2).

CAPÍTULO 2 – PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA *RESTART*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO

O presente capítulo debruça-se sobre a pequena investigação realizada no contexto do estágio, centrada num tema/problema identificado na realidade organizacional em estudo. O capítulo contempla: o propósito do estudo e a sua contextualização, o conceito-chave no âmbito do projeto de investigação, o sistema de informação a implementar, a introdução de tecnologias em contextos organizacionais, os eixos de análise, os objetivos do projeto de investigação, os procedimentos metodológicos adotados, a apresentação e discussão dos resultados obtidos e as conclusões do estudo.

Especificando, o primeiro subcapítulo retrata o propósito do estudo e a sua contextualização. O segundo e terceiro subcapítulo abordam o conceito de processos de organização e o sistema de informação a implementar na empresa – *Fedena*. O quarto subcapítulo diz respeito à introdução de tecnologias em contextos organizacionais onde faz referência às questões de estrutura e cultura. No quinto e sexto subcapítulo clarificam-se os eixos de análise, os objetivos do projeto de investigação e os procedimentos metodológicos que orientam a investigação em questão. Relativamente à técnica de recolha de dados, dá-se ênfase à observação participante, à entrevista semiestrutura e à entrevista *focus group*. Finalmente, o sétimo subcapítulo diz respeito à apresentação e discussão dos resultados obtidos de acordo com os eixos de análise delineados: razões de mudanças, processos de implementação e impacto das mudanças e o oitavo subcapítulo sobre as conclusões do estudo.

2.1. Propósito do estudo e sua contextualização

Realizou-se uma pequena investigação ao longo do período de estágio com o propósito de identificar e descrever os processos organizacionais presentes na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar num instituto de formação.

Portanto, pretende-se através deste estudo perceber, num contexto de ação concreto, as razões associadas à implementação de um sistema de informação, os processos de implementação e as mudanças ocorridas na empresa com a implementação de um sistema de informação na organização.

Há uma razão relacionada com a organização de acolhimento que explica a realização deste estudo: pelo facto de ser a primeira vez que na empresa ocorre uma inovação organizacional de cariz tecnológico, pretende-se dar um contributo para a identificação e descrição dos processos organizacionais presentes na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

Neste sentido, a questão central que dá origem à investigação é: Quais são os processos organizacionais que suportam a implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar num instituto de formação?

Este estudo inscreve-se na matriz do estudo da sociologia das organizações educativas, tal como desenvolvida, em Portugal, no âmbito da área multidisciplinar da Administração Educacional (ver Barroso, 2002, p. 288). Segundo o autor (Barroso, 2002), a produção científica em Administração Educacional está bastante direccionada para a escola, existindo pouca produção científica em outras organizações educativas ou que prestam serviços educativos, como institutos de formação. Este diagnóstico, feito em 2002, mantém-se ainda atual. Para o desenvolvimento do estudo desta questão inicial recorreu-se ao conceito de processos de organização, clarificado em seguida.

2.2. Conceito-chave no âmbito do projeto de investigação

Para abordar o conceito de processos de organização, torna-se pertinente esclarecer o que se entende por organização. Relembrando o conceito já definido no capítulo anterior¹¹, esta pode ser entendida como “unidades e entidades sociais” ou como “condutas e processos sociais” (Bilhim, 2006, p.21). No primeiro caso, a organização corresponde a uma entidade social, coordenada e que possui fronteiras delimitadas, que

¹¹ Capítulo 1 – O contexto organizacional do estágio.

funciona numa base relativamente contínua, com o intuito de realizar os seus objetivos. Por ser uma entidade social, é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. Uma vez que possui fronteiras distintivas, permite distinguir os membros dos não membros da organização. Assim, a organização existe para realizar os seus objetivos, que não seriam passíveis de conseguir se fosse composta pela atividade de uma só pessoa (Bilhim, 2006, pp.21-22)¹². No segundo caso – “certas condutas e processos sociais” –, como o ato de organizar determinadas atividades, a disposição dos meios relativos aos fins e a integração de um conjunto diversificado de membros numa unidade coerente.

Nesta linha de pensamento, para entender o constructo de organização como um processo é relevante ter em conta a definição que Schein (1982, p.12) apresenta onde define a organização como sendo

“a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Desconstruindo a definição anteriormente apresentada, à “coordenação racional de atividade de um certo número de pessoas” subjaz a ideia de que a atividade coletiva é orientada por princípios de ação comuns. A fim da coordenação das atividades ser eficiente é importante existir “um objetivo ou intenção explícita e comum” e deve haver um determinado grau de concordância a respeito desses objetivos. Vinculada ao conceito de coordenação racional de atividades e à realização de um objetivo comum esta a ideia de que tais objetivos podem ser melhor alcançados se diferentes indivíduos fizerem diferentes atividades de forma coordenada. A “divisão do trabalho e funções” está estreitamente ligada à ideia de diferenciação de função. De um modo geral, deseja-se que a divisão de trabalho se faça com base nos diferentes talentos ou habilidades inatas dos indivíduos da organização. As organizações conseguem melhor atingir os seus objetivos diferenciando-se com base nos tipos de atividades, na localização geográfica, nos objetivos e subobjetivos a serem atingidos, ou com base em qualquer outro

¹² Em suma, para o autor Bilhim (2006, p.22), as organizações possuem as seguintes características: São constituídas por grupo de pessoas; Existe entre os membros da organização coordenação formal de ações; Prosseguem metas; Pressupõe a diferenciação de funções; Existe uma estrutura hierárquica; Caracterizam-se pela existência de fronteiras.

funcionamento lógico. Se existe uma divisão de trabalho e funções é necessário que haja “uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” a fim de assegurar que haja coordenação entre as partes, através de orientação, limites, controle, informações e outras formas de gerência das atividades dessas partes. A ideia de coordenação implica que cada departamento se submeta a uma autoridade em prol dos objetivos comuns da organização. Em geral, a coordenação é implementada por um esquema de atribuições que define a responsabilidade de cada indivíduo. Esse esquema de atribuições – em geral – é definido pelos membros do escalão mais elevado da hierarquia organizacional, tendo como base os critérios racionais da divisão de trabalho e da coordenação racional que promovem a consecução do objetivo geral (Schein, 1982, pp.10-12).

De um modo geral, pode dizer-se que as organizações são processos necessários à continuação da sua existência – *dimensão instituinte* – e entidades aptas para possuírem objetivos de sobrevivência, dispondo de fronteiras definidas e delimitadas e de reconhecimento pelo ambiente externo da sua existência como uma entidade social – *dimensão instituída* (Bilhim, 2006, p.23).

2.3. O sistema de informação a implementar

Uma vez que o estudo tem como objeto os processos de organização associados à implementação de um sistema de informação, tem-se em consideração que estes são “conjuntos de componentes que são organizados de uma forma que suporta a execução de algumas funções” (Institute of Electrical and Electronics Engineering, 1990 citado por Jern, 2009, p.6). Também pode ser entendido como “um conjunto de recursos de informação utilizados para recolher, armazenar, processar, manter, usar, partilhar, divulgar, dispor, exibir ou transmitir informações” (Committee on National Security Systems, 2006, citado por Jern, 2009, p.6).

O sistema de informação de apoio à gestão escolar implementado na organização de acolhimento é o *Fedena*. Este sistema de informação é uma multiplataforma de código aberto de gestão escolar utilizado por muitas organizações escolares por todo o mundo (Fedena, 2015). Tem como funcionalidades, a gestão de bancos de dados de formandos, formadores e de um conjunto de atividades *online*. Por ser uma multiplataforma de código aberto, o seu *download* é gratuito e podem realizar-se alterações e personalizações no seu código de acordo com o ambiente organizacional onde será implementado (Fedena, 2015).

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO À GESTÃO ESCOLAR

Por ser modularizado (Figura 2), garante um elevado nível de otimização e gestão de todo o sistema e processos da organização. É simples, claro e de fácil utilização. Proporciona o acesso do gestor do sistema de informação, do formando, do formador e de outro colaborador da empresa em qualquer lugar através do acesso à *Internet* (Fedena, 2015).

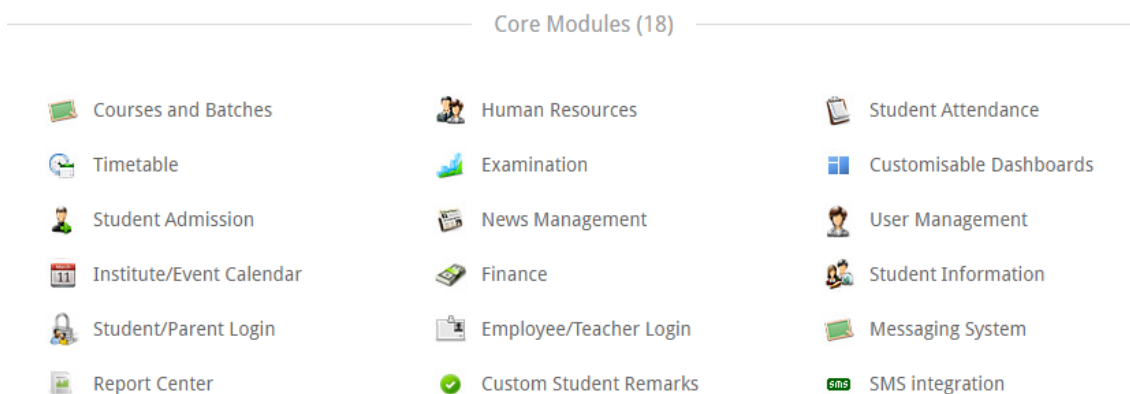


Figura 2 - Principais módulos do *Fedena* (Fedena, 2015)

No seguinte quadro verifica-se algumas funcionalidades do sistema de informação *Fedena*:

- ✓ Custo zero de licença de software;
- ✓ Sistema multiplataforma;
- ✓ Acesso ao código da fonte;
- ✓ Base de dados robusta, de confiança, flexível e integra;
- ✓ Importação e exportação de dados;
- ✓ Criptografia de dados (segurança);
- ✓ Sistema de *logs* (histórico);
- ✓ Divisão em módulos independentes;
- ✓ Parametrização;
- ✓ Interface *web*;
- ✓ Administração de múltiplas unidades escolares;
- ✓ Elevado nível de usabilidade;
- ✓ Interface gráfica intuitiva;
- ✓ Política de permissões;
- ✓ Licenciamento de *software*;

- ✓ Suporte;
- ✓ Desempenho;
- ✓ Segurança;
- ✓ Histórico de problemas;
- ✓ Aquisição de atualizações;
- ✓ Comunidade de usuários;
- ✓ Gestão de formandos;
- ✓ Gestão de formadores;
- ✓ Gestão de colaboradores da empresa;
- ✓ Flexibilidade nos relatórios;
- ✓ Gestão curricular;
- ✓ Controle financeiro;
- ✓ Gestão de notícias e eventos.

Quadro 1 - Funcionalidades do sistema de informação *Fedena* (adaptado de Oliveira, 2012, pp.16-17)

2.4. A introdução de tecnologias em contextos organizacionais: contornos de um problema

A questão sobre a relação entre a tecnologia e o conjunto das funções e tarefas, em contexto de trabalho, tem-se revelado um tema de grande interesse. A tecnologia utilizada para processar o fluxo de trabalho, os métodos e os saberes dos indivíduos e os grupos portadores está em destaque na atividade das organizações. A atividade pode ser qualquer uma, desde a produção de bens ao fornecimento de serviços. Contudo, visto que as organizações se comprometem com a sua execução e com a utilização de uma determinada tecnologia, a mesma irá afetar o resto da organização (Bilhim, 2006, p.272).

2.4.1. Questões de estrutura e cultura

A introdução de um sistema de informação numa organização implica, geralmente, a mudanças na estrutura da organização, nas tarefas, na tecnologia, na reengenharia organizacional, nos comportamentos, na cultura e nos produtos serviços.

Na estrutura da organização uma vez que

“o número de níveis na hierarquia e os níveis de controlo reduzem-se, os departamentos paralelos são substituídos por departamentos funcionais, o controlo torna-se mais centralizado e passa a ser partilhado também por quadros superiores

e pelos departamentos e a tecnologia torna-se parte da estrutura do controlo” (Bilhim, 2006, p.292).

Ou seja, mudar a estrutura de uma organização implica uma mudança nos departamentos, na coordenação, nos níveis de controlo ou nos centros de decisão. Segundo Bilhim (2006, p.427), a reorganização é um “método, relativamente direto e rápido, para operar mudanças na organização e é uma técnica largamente usada e muitas vezes eficaz”.

Relativamente às tarefas, existe uma complexidade dos gestores e quadros superiores terem de lidar com os sistemas de informação de uma forma mais aprofundada e não apenas na perspetiva do simples utilizador. Já, ao nível dos colaboradores da organização, verifica-se o inverso, ou seja, uma tendência para algumas funções se tornarem mais rotineiras.

As alterações das tecnologias dentro de uma organização incidem, sobretudo, sobre os métodos de trabalho usados por estas e são consideradas um grande desafio a introdução de sistemas de informação nas organizações.

A reengenharia das organizações diz respeito ao repensar e na reformulação dos processos organizacionais de modo a alcançarem progressos nos níveis de desempenho, na qualidade, nos custos, na rapidez e nos serviços. De acordo com Hammer e Champy (1993, citados por Bilhim, 2006, p.428), repensar nos processos de trabalho implica que:

- “As diversas funções sejam agrupadas numa só;
- Os empregados detenham poder de decisão;
- Os passos de um processo sejam desempenhados de forma lógica;
- Haja múltiplas versões de processos;
- O trabalho seja executado na etapa de produção que fizer mais sentido;
- Haja menor verificação e controlo;
- Haja um responsável pela execução do processo chamado case manager;
- Se combinem as vantagens da centralização e da descentralização”.

A mudança na organização condiciona ou determina o comportamento dos seus membros, uma vez que são estes a quem compete construir e reconstruir a realidade social, e que, conseqüentemente, se deverá atuar sobre os seus comportamentos e perceções.

A alteração da cultura organizacional é um processo lento e difícil, pois implica substituição de pressupostos básicos que enformam as normas, os valores e as crenças da organização, e atinge as formas de pensar, sentir e agir. Contudo, segundo Bilhim (2006, p.428), “é possível mudar a cultura, embora seja mais fácil mudar o clima organizacional, dado tratar-se de uma realidade mais superficial”.

Sabe-se que o aumento da computadorização nas organizações afeta o padrão de comunicação nas mesmas. Segundo Bilhim (2006, p.293), “a informatização tem tendência para se associar à redução da comunicação interpessoal”. À medida que se implementa sistemas de informação e comunicação nas organizações, aumenta-se o tempo em que os indivíduos trabalham sozinhos.

De acordo com Keen (1994, p.119, citado por Bilhim, 2006, p.293), as tecnologias de informação podem ser utilizadas para reduzir a complexidade organizacional. Estas

“têm como objetivo a simplicidade de procedimentos de trabalho e a coordenação, como fonte de vantagem; simplificam as organizações independentes em desenho da estrutura e em localização; facilitam a organização colaborativa; repersonalizam a gestão; e tornam mais fácil comunicar do que não comunicar”.

Importa realçar que uma inovação só é adotada por uma organização quando esta tem capacidade para a receber e que esta seja encarada, pelos seus membros, como portadora de consequências positivas.

Para que um novo sistema de informação seja adotado pela organização, este, para além de ser coerente com as exigências da organização onde será implementado, tem que ser concebido e produzido por alguém. O facto de existir coerência não significa que seja suficiente para fazer da difusão da inovação uma simples consequência das características do sistema (Idem, p.294). Verifica-se, deste modo, que a emergência de uma inovação está dependente, por vezes, bastante das características do sistema organizacional que a “acolhe”.

2.5. Eixos de análise e objetivos do projeto de investigação

Para a elaboração do projeto de investigação, desdobrou-se o propósito central em quatro três de análise, sendo que os objetivos e os procedimentos metodológicos associados a cada eixo de análise estão identificados na tabela abaixo.

Eixos de análise	Objetivos	Procedimentos de recolha de dados	Procedimentos de tratamento de dados
1. Razões de mudança	Compreender as razões associadas à implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa.	Entrevista semiestruturada Entrevista <i>focus group</i>	Análise de conteúdo
2. Processos de implementação	Identificar e descrever os processos de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa.	Observação participante Entrevista semiestruturada Entrevista <i>focus group</i>	Análise de conteúdo
3. Impacto das mudanças	Perceber as mudanças ocorridas na empresa com implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.	Entrevista semiestruturada Entrevista <i>focus group</i>	Análise de conteúdo

Tabela 6 - Eixos de análise, objetivos e respetivos procedimentos metodológicos

2.6. Procedimentos metodológicos do projeto de investigação

No que diz respeito à técnica de recolha de dados foi utilizada a observação participante e a entrevista. A decisão em utilizar estas técnicas de recolha de dados relaciona-se com as técnicas recomendadas por Afonso (2005, p.88): “(...) a observação, a entrevista (...)” no âmbito do estudo naturalista, que é desenvolvido no presente projeto de investigação. A investigação naturalista pressupõe a análise “de situações concretas existentes (...) sem intervenção, em termos de manipulação, física e deliberada, de quaisquer variáveis” (Idem, p.43). Para a análise dos dados recolhidos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, “tarefa mais exigente e complexa que a recolha de informação” (Idem, p.111).

2.6.1. Recolha de dados

2.6.1.1. Observação participante

Para identificar e descrever uma das fases do processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na *Restart*, optou-se pela utilização da técnica da observação.

A observação é “uma técnica de recolha de dados particularmente útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos” (Afonso, 2005, p.91). Existem diferentes tipos de observação. No presente caso realizou-se a observação não estruturada, pois de acordo com Cozby (1989, citado por Afonso, 2005, p.92), permite

“descrever e compreender o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam num determinado contexto social, [implicando] que o investigador se insira na situação (...) observe o próprio contexto, os padrões das relações entre as pessoas, o modo como reagem aos eventos que ocorrem (...)”.

Ao longo da intervenção na *Restart*, elaboraram-se notas de campo para o registo e arquivo das observações realizadas. Segundo Bogdan & Biklen (1994, p.150), as notas de campo são um “relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo”. De modo a registar estas observações elaborou-se um documento de registo (ver Anexo 4.5) de forma a sistematizar a informação recolhida e a seleccionar os dados pertinentes para identificar e descrever uma das fases do processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na *Restart*. O documento de registo destas observações contém informações sobre o tipo de formação (geral ou individual), a data em que ocorreu esta formação, os intervenientes, o relato das observações e algumas interpretações ou questões levantadas.

2.6.1.2. Entrevista semiestruturada

De modo a recolher informações sobre razões de mudança e o processo de implementação utilizou-se a técnica da entrevista semiestruturada. A entrevista consiste “numa interação verbal entre o entrevistado e o respondente, em situação de face a face ou por intermédio do telefone” (Afonso, 2005, p.97).

Recorreu-se à semiestruturada, uma vez que o objetivo do estudo foi o de estabelecer uma interação verbal entre entrevistador e entrevistado à volta de temas que assentam em conteúdos mais específicos.

A escolha do entrevistado deve-se com o facto de ter sido a pessoa responsável por todo o processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na *Restart*.

A entrevista foi conduzida a partir de um guião elaborado com base nas questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação. O guião se encontra organizado em blocos temáticos, objetivos específicos, questões e notas (veja-se o guião no Anexo 4.6)¹³. Os blocos temáticos têm correspondência direta aos objetivos gerais (ver Tabela 7, adiante).

Relativamente à condução da entrevista, é importante mencionar que na concretização da entrevista foram apresentados os objetivos do estudo, a sua temática e a sua finalidade.

A entrevista foi realizada nas instalações da *Restart* (tabela abaixo) e teve a duração de cerca de 10 minutos. Durante a sua concretização não houve interrupções que condicionassem a sua continuação.

Entrevista Semiestruturada
Local: <ul style="list-style-type: none">• Instalações da <i>Restart</i> – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias.
Destinatário: <ul style="list-style-type: none">• Gestor de processo.
Objetivos gerais: <ul style="list-style-type: none">• Obter informação que permita compreender as razões associadas à implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa;• Identificar os recursos mobilizados para a implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa;

¹³ O guião foi organizado em 6 partes: a legitimação da entrevista, razões de mudanças, recursos mobilizados, atividades/tarefas e a finalização da entrevista.

<ul style="list-style-type: none"> • Compreender as atividades/tarefas realizadas para a implementação de um sistema de apoio à gestão escolar na empresa.

Tabela 7 - Entrevista semiestruturada ao gestor de processo

2.6.1.3. Entrevista *focus group*

Com a realização de um *focus group* pretendeu-se recolher informações sobre as razões de mudança, o processo de implementação e o impacto das mudanças com a implementação de um sistema de informação. A entrevista *focus group* consiste numa “técnica de investigação de recolha de dados através da interação do grupo sobre um tópico apresentado pelo investigador” (Morgan, 1997 citado por Silva, Veloso e Keating, 2014, p.177). É uma técnica de recolha de dados que tem como objetivo a recolha de dados através da interação e discussão do grupo sobre um determinado tema e onde o investigador tem um papel ativo na dinamização da discussão do grupo a fim de recolher os dados pretendidos.

A concretização do *focus group* implica que o investigador apresente “aos membros do grupo explicações claras e objetivas sobre o trabalho a ser desenvolvido” (Galego e Gomes, 2005, p. 181). Quanto à sua dimensão, estes grupos deverão ter entre cinco a dez elementos, ou seja, este deve ser suficientemente pequeno para que todos os participantes tenham a oportunidade de partilhar opiniões e, em simultâneo, suficientemente grande para produzir perceções distintas (Krueger e Casey, 2000).

Recorreu-se ao *focus group*, uma vez que indivíduos com características semelhantes que atuam num contexto onde as relações são fortes, tem a possibilidade de criar um momento de discussão e reflexão conjunta sobre o problema em estudo. A escolha dos membros da organização que participaram para a entrevista *focus group* deve-se ao facto de serem as pessoas mais influenciadas com a implementação de um sistema de informação na empresa.

Na seguinte tabela é possível verificar o local, os destinatários e os objetivos gerais da entrevista realizada.

Entrevista <i>Focus Group</i>
<p>Local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalações da <i>Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias</i>.

Destinatários: <ul style="list-style-type: none">• Responsável pelo departamento pedagógico;• Responsável pelo departamento de recursos humanos e financeiro;• Responsável pelo departamento de apoio ao aluno.
Objetivos gerais: <ul style="list-style-type: none">• Compreender as razões que determinam a adoção do sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa;• Identificar as tarefas/atividades realizadas no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa;• Compreender as mudanças ocorridas em cada departamento com implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa;• Auscultar a opinião dos responsáveis de cada departamento sobre a implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa.

Tabela 8 - Entrevista *focus group*

A entrevista foi conduzida a partir de um guião elaborado com base nos eixos de análise do projeto de investigação. O guião se encontra organizado em blocos temáticos, objetivos específicos, questões e notas (veja-se o guião no Anexo 4.10). Estes blocos temáticos correspondem aos objetivos gerais (Tabela 8)¹⁴.

No que diz respeito à concretização da entrevista, é importante referir que na concretização da entrevista foram apresentados os objetivos do estudo, a sua temática e a sua finalidade, bem como foi feita a apresentação das regras do *focus group*. Tal como referido na tabela acima, a entrevista foi realizada nas instalações da *Restart* e para a sua realização foi necessário jogar com as disponibilidades dos vários membros. A duração da entrevista foi de cerca de 25 minutos e durante a sua concretização não houve interrupções que condicionassem a sua continuação. Inicialmente, notou-se que alguns entrevistados estavam receosos em expressar a sua opinião, contudo, ao longo da entrevista e devido a alguma persistência por parte do investigador e no esclarecimento

¹⁴ O guião foi organizado em 6 partes: a legitimação da entrevista, antecedentes da implementação, tarefas/atividades realizadas, mudanças, opinião sobre a implementação de um sistema de informação e a finalização da entrevista.

de algumas questões, começou-se por sentir uma abertura nas intervenções efetuadas por parte dos membros.

2.6.2. Tratamento de dados

2.6.2.1. Análise de conteúdo

Após a transcrição da entrevista semiestruturada ao gestor de processo (Anexo 4.7) e do *focus group* (Anexo 4.11) procedeu-se a uma análise qualitativa dos dados recolhidos, recorrendo para tal ao processo de análise de conteúdo (ver Anexo 4.8 – Grelha de análise de conteúdo da entrevista semiestruturada e Anexo 4.12 – Grelha de análise de conteúdo da entrevista de *focus group*).

Para a análise dos dados recolhidos, definiu-se um conjunto de dimensões, categorias e subcategorias que permitiu sistematizar a informação recolhida e a seleção de informações mais pertinentes para identificar e descrever os processos organizacionais presentes na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar num instituto de formação (ver com mais detalhe Anexos 4.9 e 4.13). Segundo Afonso (2005, p.121), “o desenvolvimento de categorias de significação resulta da interação entre eixos de análise que presidiram à conceção e operacionalização do dispositivo de recolha de dados”.

Nas seguintes tabelas, verificam-se as dimensões, categorias e subcategorias criadas das entrevistas realizadas.

1.^a Dimensão – Razões de mudança
Categoria 1 – Razões da implementação: encontra-se subdividida em quatro subcategorias:
a) Razões
b) Alterações esperadas
c) Importância da implementação do sistema de informação
d) Departamentos/Pessoas mais influenciadas com a implementação do sistema de informação
2.^a Dimensão – Recursos mobilizados na implementação do sistema de informação
Categoria 1 – Recursos mobilizados: Encontra-se dividido em três subcategorias:
a) Recursos humanos
b) Recursos financeiros
c) Recursos materiais
3.^a Dimensão – Atividades/Tarefas realizadas
Categoria 1 – Atividades/Tarefas: Encontra-se subdividido em duas subcategorias:
a) Atividades/Tarefas realizadas
b) Atividades/Tarefas mais relevantes

Tabela 9 - Categorização da análise de conteúdo da entrevista semiestruturada ao gestor de processo

1.^a Dimensão – Antecedentes da implementação
Categoria 1 – Razões da implementação: encontra-se subdividida em quatro subcategorias:
a) Melhor organização e gestão escolar
b) Minimização do uso de papel
c) Internacionalização da <i>Restart</i>
d) Falta de um sistema de informação
2.^a Dimensão – Tarefas/Atividades realizadas
Categoria 1 – Tarefas/Atividades realizadas pelos responsáveis de cada departamento: Encontra-se dividido em três subcategorias:
a) Diagnóstico de necessidades
b) Tarefas/Atividades desenvolvidas
c) Contributo dos responsáveis de cada departamento
3.^a Dimensão – Mudanças na organização com a implementação de um sistema de informação
Categoria 1 – Alterações ocorridas: Encontra-se subdividido em três subcategorias:
a) Alterações/Mudanças ocorridas no trabalho
b) Alterações/Mudanças no trabalho dos outros departamentos
c) Mudanças nas relações entre as pessoas
4.^a Dimensão – Opinião sobre a implementação de um sistema de informação
Categoria 1 – Parecer dos responsáveis de cada departamento: encontra-se subdividida em duas subcategorias: processo moroso e complexo e processo a decorrer.
a) Processo moroso e complexo
b) Processo a decorrer
Categoria 2 – Efeitos da implementação: encontra-se subdividida em duas subcategorias: positivos e negativos.
a) Positivos
b) Negativos
5.^a Dimensão – Outros aspetos da implementação
Categoria 1 – Aspetos a melhorar no sistema de informação: encontra-se subdividida em três subcategorias: horário letivo, implementação realizada a meio de um ano letivo e revisão do sistema de informação.
a) Horário letivo
b) Implementação realizada a meio de um ano letivo
c) Retificação do sistema de informação

Tabela 10 - Categorização da análise de conteúdo da entrevista *focus group*

2.7. Apresentação e discussão dos resultados

De seguida procede-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos com a realização do projeto de investigação sobre os processos organizacionais presentes na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar num instituto de formação – *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias*. A apresentação dos resultados será feita com base nos eixos de análise criados, respondendo às principais questões aos mesmos associados. O primeiro eixo de análise relaciona-se com as razões de mudanças e tem como principal objetivo compreender as razões

associadas da implementação de um sistema de informação na empresa. O segundo eixo, diz respeito aos processos de implementação onde se pretende identificar e descrever os processos de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa. O terceiro e último eixo de análise centra-se no impacto das mudanças e tem como objetivo perceber as mudanças ocorridas na empresa com a implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

Razões de mudança

A primeira dimensão de análise permite compreender as razões associadas à implementação de um sistema de apoio à gestão escolar na empresa. Em análise, estarão a perspetiva dos colaboradores da *Restart* e a do gestor de processo.

Segundo o gestor de processo e o responsável pelo departamento pedagógico, realizou-se um diagnóstico de necessidades de modo a compreender as necessidades prioritárias da *Restart*, foi realizado uma “análise daquilo que a escola era e daquilo que a escola precisava e tentaram adaptar o sistema *Fedena* à estrutura da escola” (EIII, Anexo 4.11)¹⁵.

Através dos resultados obtidos através da entrevista de *focus group*, percebe-se que as razões associadas à implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa estão relacionadas, segundo a responsável pelo departamento de recursos humanos e financeiro, com uma melhor organização e gestão escolar e com a vantagem dos formadores e formandos obter informação de igual modo

“Eu penso que seja, no fundo, para uma melhor organização da gestão escolar, da gestão da formação, a nível de formadores, a nível de alunos para que todos consigam ter a mesma informação exatamente da mesma forma” (EIII, Anexo 4.11).

Para o responsável pelo departamento pedagógico, o motivo da implementação de um sistema de informação prende-se com

¹⁵ Nota-se que um diagnóstico de “qualidade é a primeira condição de um bom projeto, ao permitir determinar com precisão os problemas a resolver, os recursos disponíveis e os fatores que serão determinados no contexto. É também decisivo para um bom sistema de avaliação, ao estabelecer as bases segundo as quais as realizações e impactes podem ser avaliados. Mas é mais do que isso: é um instrumento decisivo do ponto de vista da criação de condições sociais e institucionais de sucesso da intervenção” (Capucha, 2008, p.17).

“A integração total de um sistema de controlo administrativo e gestão escolar (...). No fundo é fundir o controlo administrativo e a gestão escolar num só sistema” (EIII, Anexo 4.11).

De acordo com estes colaboradores, outro fator associado à implementação de um sistema de informação é a minimização do uso papel. Já para a responsável pelo departamento de apoio ao aluno, a internacionalização da *Restart*¹⁶ - “(...) Quer que a *Restart* para além de ser portuguesa quer que passe a lidar com outro tipo de alunos como por exemplo intercâmbios” (EIII, Anexo 4.11) – e a falta de um sistema de informação adequado a uma escola são fatores preponderantes para a implementação de um sistema de informação.

Para o gestor de processo, a principal razão associada a implementação de um sistema de informação na empresa prende-se com uma melhor “organização e centralização da informação, para a otimização de recursos e para melhorar a fundamentação de decisões” (EII, Anexo 4.7). Esta implementação de um sistema de informação na *Restart* é crucial, elementar e de grande importância uma vez que este sistema “passará a ser o sistema central e único de processamento de informação de toda a gestão administrativa e pedagógica da *Restart*” (EII, Anexo 4.7).

Tal como se pôde verificar, as razões de mudanças ocorridas com a implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa não são uniformes. Para os colaboradores da empresa, as razões estão associadas a uma melhor organização, administração e gestão escolar e a minimização do uso de papel. Já para o gestor de processo, as razões relacionam-se com uma melhor organização e centralização da informação, otimização de recursos e melhoria na tomada de decisões.

Processos de implementação

Os resultados da observação, da entrevista semiestruturada e da entrevista de *focus group* dão a conhecer os processos de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na organização.

A formação foi um dos principais dispositivos para apoiar a introdução do novo sistema. Assim, foram realizadas um conjunto de formações individuais e em grupo e

presenciais e *online* sobre o processo de implementação. De acordo com a responsável pelo departamento de recursos humanos e financeiro “[tiveram] reuniões para perceber quais eram as necessidades de cada departamento para depois aplicar no *Fedena*” (EIII, Anexo 4.11). Nestas reuniões, os responsáveis de cada departamento tiravam dúvidas sobre as funcionalidades do sistema de informação, inseriam documentos no sistema de informação e exploravam-no.

Na primeira formação de grupo estiveram presentes o administrador da *Talent – Individuality Through Education* (CMO – *Chief Marketing Officer*), o diretor-geral da *Restart*, a responsável pelo departamento de recursos humanos e financeiro, o responsável pelo departamento de suporte, o responsável pelo departamento de comunicação, o responsável pelo departamento pedagógico e a responsável pelo departamento de apoio ao aluno. Esta formação foi dinamizada pelo gestor de processo e teve como principal objetivo a apresentação do sistema de informação a ser implementado na empresa, as várias fases de implementação e os responsáveis por cada tarefa no processo de implementação¹⁷:

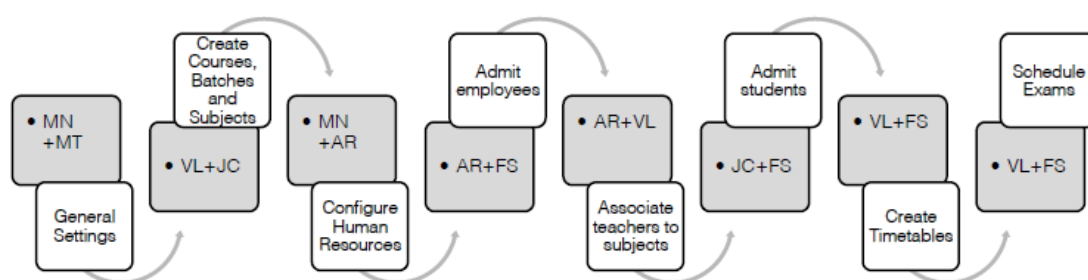


Figura 3 - Fases e tarefas dos colaboradores na implementação de um sistema de informação

A primeira formação individual foi com o responsável pelo departamento pedagógico uma vez que é na pedagogia onde o sistema de informação inicia: “no fundo o *Fedena* começa aqui na pedagogia e começa a difundir-se” (EIII, Anexo 4.11).

Nesta formação abordou-se a questão dos cursos, onde se exemplificou e testou a criação e a gestão de cursos na versão beta 2.0 e aprovou-se a terminologia dos cursos, como por exemplo: Curso Anual Animação Digital. Em seguida, exemplificou-se e testou-se a criação e gestão de turmas na versão beta 2.0 e aprovou-se a simbologia de

¹⁷ As iniciais indicadas na imagem dizem respeito às iniciais dos nomes dos colaboradores de cada departamento na organização.

T1, T2 e T3 para cada turma. Depois, exemplificou-se e testou-se a criação e gestão de módulos na versão beta 2.0 e aprovou-se a simbologia: CA CAAD (iniciais do tipo de curso (Curso Anual) + iniciais do curso (Creative Arts) + nome do curso (Animação Digital):

Course name	Course code	Section name	Batch
Curso Anual Animação Digital	CA CAAD	OUT 2015 JUL 2016	T1

- Tipo de curso
- Nome do curso por extenso
- Área do curso (iniciais de Creative Arts)
- Iniciais do tipo de curso + nome do curso
- Intervalo cronológico (duração) do curso
- Identificação da turma

Figura 4 - Terminologia dos cursos

É pertinente referir que os parâmetros, a linguagem e as categorias do sistema de informação estão em língua inglesa e as subcategorias e os conteúdos em língua portuguesa.

Ao longo da sua formação individual, o contributo do responsável pelo departamento pedagógico foi através da transferência de “ideias que achava importantes sobre o funcionamento da escola, nomeadamente, sobre a gestão de horários” (EIII, Anexo 4.11).

Após a formação com o responsável pelo departamento pedagógico, seguiu-se as formações individuais com a responsável pelo departamento de recursos humanos e financeiro. Os assuntos abordados durante as formações foram sobre a admissão dos colaboradores e formadores no sistema de informação. Tal como na formação com o responsável pelo departamento pedagógico, exemplificaram-se e testaram-se as várias funcionalidades do sistema de informação no preenchimento de dados e inserção de documentos – no que diz respeito aos colaboradores, estagiários e formadores – e sobre os pagamentos dos formadores, em relação à parte financeira. Segundo esta responsável, “relativamente aos recursos humanos, haviam campos que eram preciso preencher ou não e foram essas reuniões que foram havendo com cada departamento para chegarmos algumas conclusões” (EIII, Anexo 4.11). O contributo desta colaboradora ao longo das

formações foi no *input* de ideias, na gestão de marcações de reuniões e na gestão dos recursos humanos (EIII, Anexo 4.11).

Por fim, as últimas formações individuais foram realizadas com a responsável pelo departamento de apoio ao aluno. Segundo esta, as formações e posteriores trocas de *e-mail* serviram para tirar dúvidas, inserir documentos e explorar o sistema de informação (EIII, Anexo 4.11). Nestas formações os assuntos abordados foram a admissão dos formandos no sistema de informação. Foram exemplificados e testadas as várias funcionalidades do sistema de informação no preenchimento de dados dos formandos e a inserção de documentos. O seu contributo no processo de implementação de um sistema de informação foi na transferência de todos os dados informatizados sobre os formandos para o sistema de informação (EIII, Anexo 4.11).

Após várias formações individuais com os responsáveis dos departamentos de recursos humanos e financeiro, pedagógico e apoio ao aluno e consequente inserção de dados e documentos no sistema de informação, foram realizadas mais duas formações de grupo. A primeira, relativa ao aspeto final do sistema de informação, os parâmetros e linguagem do sistema de informação, o glossário, a formatação dos cursos, turmas e módulos, categorias dos colaboradores, os seus departamentos e a sua posição hierárquica, a admissão de formandos, e as modalidades de pagamentos. A segunda, referente à implementação oficial do sistema de informação na *Restart*. Nesta formação, foi abordado os acessos para o sistema de informação, o aspeto da página, os cursos, turmas e módulos criados, o horário, os recursos humanos (colaboradores, estagiários e formadores), os formandos e a parte financeira.

É pertinente referir que o departamento de suporte e o departamento de comunicação não foram afetados com a implementação do sistema de informação na empresa. Neste sentido, os seus responsáveis estiveram presentes nas formações gerais a fim de perceber e estarem informados sobre as mudanças efetuadas na organização.

No seguinte gráfico verifica-se a ordem de procedimentos dos departamentos no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na organização.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO À GESTÃO ESCOLAR

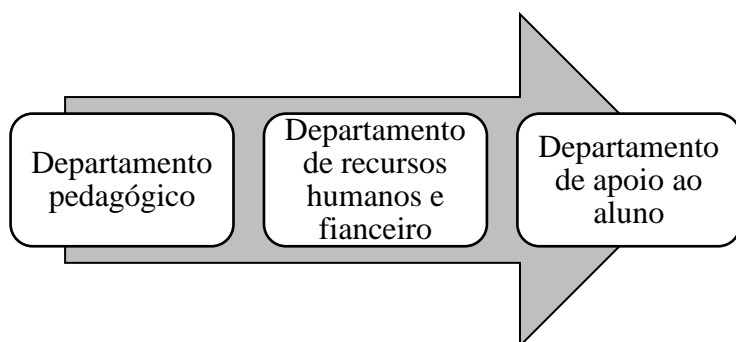


Gráfico 1 - Ordem dos departamentos no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar

Quando questionado sobre as atividades/tarefas realizadas no processo de implementação do sistema de informação, o gestor de processo referiu que foi realizado:

- ✓ “Diagnóstico das necessidades da *Restart*;
- ✓ Estudo e análise das soluções existentes no mercado;
- ✓ Proposta de implementação e aprovação do *Fedena* na *Restart*;
- ✓ Requisitos e recursos necessários para implementar o *Fedena*;
- ✓ Modelação e arquitetura do *Fedena*;
- ✓ Testes;
- ✓ Implementação na *Restart*;
- ✓ *E-Helpdesk*;
- ✓ Formação dos colaboradores da *Restart*;
- ✓ Medição e controle do *software*” (EII, Anexo 4.7).

Para o gestor de processo, das tarefas acima indicadas, as mais relevantes no processo de implementação foram:

- Formação: “Três formações gerais de apresentação, várias sessões formativas com cada elemento da equipa envolvida e duas sessões de formação aos formadores das funcionalidades básicas do *Fedena*” (EII, Anexo 4.7);
- *E-Helpdesk*: “Para completar e perdurar a formação sobre esta plataforma, construiu-se um *e-Helpdesk* através de um blog dentro da própria plataforma do *Fedena*, com tutoriais escritos e em vídeo das principais funcionalidades do *Fedena*, dirigido aos vários públicos envolvidos” (EII, Anexo 4.7).

Por fim, os recursos mobilizados no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na *Restart* foram os identificados na figura seguinte:

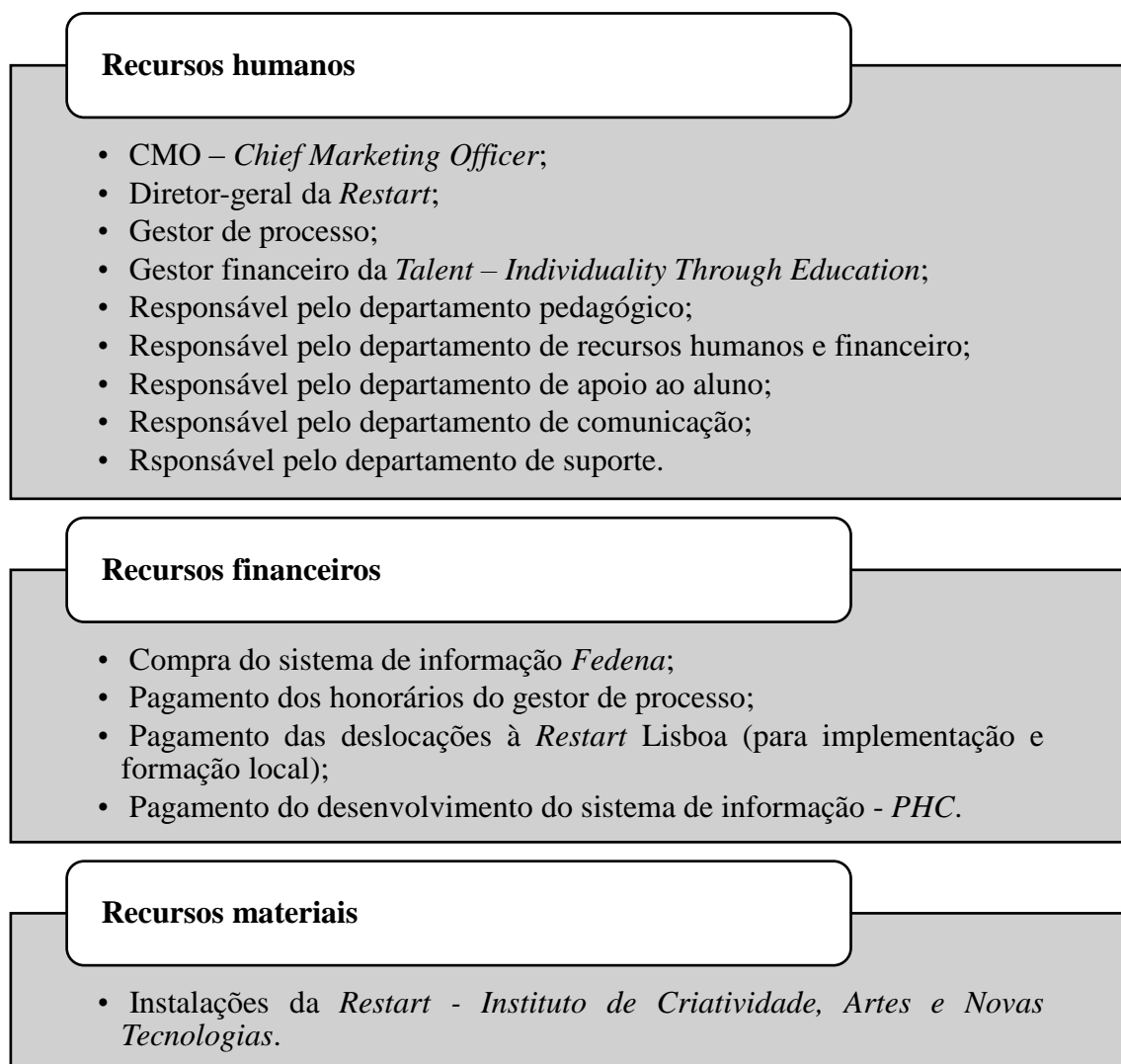


Figura 5 - Recursos mobilizados no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar

Impacto das mudanças

A implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na organização acarretou um conjunto de alterações no trabalho dos colaboradores. De acordo com a responsável pelo departamento de recursos humanos e financeiro, “houveram várias alterações e várias mudanças” (EIII, Anexo 4.11), tais como:

- “Cada vez que há um formador novo, esse formador tem que ser lançado no *Fedena*”;
- “Termos deixados de ter as folhas de presença em papel”;
- “Temos de fazer uma nota de pagamento”;

- “Os documentos de papel que nós usávamos todos os dias passou a ser digital, o caso da marcação de faltas e sumários”;
- “Nós antigamente trabalhávamos muito com ficheiro em *Excel* e uma vez que o *Fedena* foi implementado (...) temos que passar tudo para o *Fedena*”.

Todos os colaboradores referiram que o departamento que houve mais mudanças foi o departamento pedagógico, nomeadamente, na criação de horários letivos. Também o gestor de processo referiu que o departamento pedagógico foi o mais influenciado com a implementação de um sistema de informação, seguindo “o departamento de apoio ao aluno, de suporte, de comunicação, financeiro e recursos humanos” (EII, Anexo 4.7).

Relativamente às mudanças nas relações entre as pessoas, a responsável pelo departamento de recursos humanos referiu que uma das grandes mudanças foi o facto de que

“os formadores quando chegavam para dar as aulas dirigiam-se a secretaria e acaba sempre por haver um contacto um “Bom dia, está tudo bem?” e agora já não vão com muita frequência porque não têm que passar lá para recolher as folhas de presenças nem para entregar” (EIII, Anexo 4.11).

2.8. Conclusões do estudo

No que diz respeito ao primeiro eixo de análise – as razões de mudança –, os dados obtidos através das entrevistas com os colaboradores da empresa e o gestor de processo permitem-nos dizer que foi realizado um diagnóstico de necessidades a fim de compreender as necessidades prioritárias da *Restart*.

Os entrevistados apontam, porém, para diferentes razões: Melhor organização e gestão escolar (a nível de gestão dos formadores e de formandos); Para que formadores, formandos e colaboradores da empresa consigam obter informação de igual modo e em simultâneo; Junção do controlo administrativo e de gestão escolar; Minimização do uso de papel; Estabelecimento de intercâmbios; Falta de um sistema de informação adequado à empresa; Melhor organização e centralização da informação; Melhor otimização dos recursos humanos; Melhor fundamentação de decisões.

No segundo eixo de análise – processos de implementação – os entrevistados referem que a formação foi um dos principais dispositivos utilizados para apoiar a introdução do novo sistema, tendo sido realizadas por:

- Formações individuais e em grupo;
- Formações presenciais e à distância.

Durante o processo de implementação, os colaboradores contribuíram com o *input* de ideias sobre:

- Os horários letivos;
- A gestão de marcação de reuniões;
- A gestão dos recursos humanos;
- A gestão dos formandos no sistema de informação.

Durante o processo de implementação do sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa, foram realizadas as seguintes tarefas/atividades: a) diagnóstico de necessidades; b) estudo e análise das soluções existentes no mercado; c) proposta de implementação e aprovação; d) requisitos e recursos; e) modelação e arquitetura; f) testes; g) implementação; h) *e-Helpdesk*; i) formação; j) medição e controle.

Por fim, foram mobilizados recursos humanos, financeiros e materiais no processo de implementação do novo sistema de informação.

Quanto ao terceiro eixo de análise – impacto das mudanças – verificou-se que a nível organizacional, a implementação do sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa acarretou algumas alterações no trabalho dos colaboradores a nível estritamente funcional, tais como:

- Ausência de folhas de presença em papel;
- Ausência de marcação de faltas e sumário em documento de papel;
- Realização de uma nota de pagamento;
- Ausência do uso do ficheiro em *Excel*;
- Lançamento dos formadores no sistema de informação.

A nível das relações interpessoais entre os colaboradores da empresa não se verificou alterações nos seus relacionamentos. Contudo, verificou-se um distanciamento na relação entre os colaboradores da empresa e os formadores pois com a ausência de folhas de presença, de sumário e faltas em formato de papel, o contacto direto e pessoal foi afetado.

A nível do departamento mais afetado com a implementação do novo sistema de informação de apoio à gestão escolar, todos os colaboradores e o gestor de processo

afirmaram que no departamento pedagógico houve mais mudanças, nomeadamente, na criação de horários letivos.

Este estudo teve algumas limitações, das quais se destacam: a impossibilidade de observar os papéis desempenhados pelo gestor de processo ao longo da implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar, visto que o seu local de trabalho regular era no Porto (Portugal) e apenas se deslocava a Lisboa para a implementação do sistema de informação na empresa e para as formações dos colaboradores. Por outro lado, não foi possível aceder à visão/perspetiva dos formandos e dos formadores sobre a implementação do sistema de informação. Seria relevante perceber e analisar como estes percecionam o sistema de informação, o impacto do sistema de informação na formação e as mudanças ocorridas com a implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

CAPÍTULO 3 – DESCRIÇÃO E REFLEXÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NUM INSTITUTO DE FORMAÇÃO: *RESTART*

O presente capítulo apresenta os objetivos a que me¹⁸ propus para o estágio curricular realizado na *Restart - Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias* e a composição e organização do estágio, bem como faz uma descrição e uma análise das atividades que experienciei ao longo do estágio na organização de acolhimento. Por fim, inclui uma reflexão sobre as atividades realizadas tendo como principal referente o trabalho de Morgan, Hall e Mackay (1983) conforme trabalhado por Barroso (2005c, pp.147-148). Especificando, faço referência as atividades que pertencem as categorias de tarefas técnicas, de concepção, de relações humanas e de tarefas de gestão externa.

¹⁸ Este capítulo será apresentado na primeira pessoa do singular, contrariamente ao que acontece no restante relatório.

3.1. Objetivos, composição e organização do estágio

Os objetivos que defini e me propus cumprir ao longo do estágio curricular na organização de acolhimento foram:

- Aprofundar conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica sobre organizações educativas/formativas;
- Desenvolver conhecimentos técnico-profissionais através da realização de diferentes tarefas solicitadas;
- Executar e experienciar atividades como Técnica Superior de Educação e Formação;
- Cumprir com todas as regras laborais: pontualidade, assiduidade e profissionalismo.

Comecei o estágio curricular no dia 5 de outubro de 2015 e conclui no dia 31 de maio de 2016. Fui integrada no departamento pedagógico que é composto por dois colaboradores que pertencem ao quadro interno da organização e dois estagiários. O trabalho desenvolvido no local de estágio foi realizado em períodos de quatro horas e trinta minutos por dia de segunda-feira a sexta-feira, das nove e meia às catorze, totalizando vinte e duas horas e meias semanais. Tive a oportunidade de desempenhar um conjunto de atividades intrínsecas à formação, especificamente na área da análise de programas de formação, avaliação da formação, elaboração do horário letivo, no apoio a elaboração do manual de qualidade, no apoio a mediateca e no apoio a implementação d e um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

3.2. Identificação, descrição e análise das atividades

Durante a minha permanência na organização de acolhimento desenvolvi um conjunto de atividades que passo a identificar:

1) Apoio logístico (no departamento pedagógico), incluindo:

- a. Análise dos programas de formação dos cursos anuais;
- b. Atualização das fichas de inscrição dos formandos;
- c. Avaliação da satisfação dos programas de formação e envio de fichas de avaliação aos formadores;
- d. Elaboração do horário letivo dos cursos semestrais e anuais;
- e. Promoção e divulgação da oferta formativa;

- f. Inscrição de filmes nos festivais.

2) Apoio na elaboração do Manual de Qualidade do ano letivo 2014/2015, incluindo:

- a. Avaliação da satisfação dos formandos e dos formadores;
- b. Avaliação da satisfação dos colaboradores;
- c. Avaliação do desempenho dos colaboradores.

3) Colaboração na mediateca:

- a. Organização e atualização de livros, revistas, cd's, dvd's e vhs.

4) Apoio na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar, incluindo:

- a. Registo dos estagiários e formadores no sistema de informação.

Como as atividades foram realizadas em tempos distintos, em seguida, apresento uma tabela com a respetiva calendarização das atividades desenvolvidas durante o estágio.

Calendarização das atividades									
Área de intervenção	Atividade	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Análise dos programas de formação dos cursos anuais	1) a								
Atualização das fichas de inscrição dos formandos	1) b								
Avaliação da satisfação dos programas de formação e envio de fichas de avaliação aos formadores	1) c								
Elaboração do horário letivo dos cursos semestrais e anuais	1) d								

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO
DE APOIO À GESTÃO ESCOLAR

Promoção e divulgação da oferta formativa	1) e								
Inscrição de filmes nos festivais	1) f								
Avaliação da satisfação dos formandos e formadores	2) a								
Avaliação da satisfação dos colaboradores	2) b								
Avaliação do desempenho dos colaboradores	2) c								
Organização e atualização de livros, revistas, cd's, dvd's e vhs	3) a								
Registo dos estagiários e dos formadores no sistema de informação	4) a								

Tabela 11 - Calendarização das atividades desenvolvidas durante o estágio

Em seguida, descrevo cada uma das atividades que tive a oportunidade de desenvolver na organização de acolhimento.

1) Apoio logístico no departamento pedagógico

a) Análise dos programas de formação dos cursos anuais

O que me foi pedido: Foi-me solicitado pelo coordenador pedagógico a identificação de erros formais dos programas de formação dos cursos anuais do ano letivo 2015/2016.

Ideias fundamentais: Os programas de formação são constituídos por: designação do curso, a sua duração e a área de formação, o objetivo geral e os objetivos específicos do curso, os destinatários da formação, os requisitos necessários para a formação, a forma de organização e a modalidade de formação, os conteúdos programáticos, o local da formação, a metodologia de formação, os critérios e metodologias de avaliação e o cronograma da formação.

O que concebi: Quando recebi a informação de que tinha que analisar os programas de formação, iniciei a pesquisa na base de dados dos cursos anuais de modo a reunir todos os documentos e analisar. Em seguida, pesquisei os programas de formação mais detalhados e específicos entregues aos formadores antes de iniciarem os cursos. Procedo à identificação dos erros, a maior parte dos erros estavam relacionados com a carga horária do curso, com a carga horária dos módulos e com o nome dos módulos.

Após analisar e identificar os erros dos programas de formação entreguei o registo ao coordenador pedagógico.

Balanço da atividade: A leitura cuidadosa sobre os programas de formação permitiu-me um conhecimento informado sobre os cursos anuais oferecidos pela *Restart*. Esse conhecimento tornou-se bastante útil para a compreensão dos cursos oferecidos, para o desenvolvimento do presente relatório de estágio e da perceção e organização de um programa de formação.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta atividade desenvolvi conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica sobre a composição e organização de um programa de formação.

b) Atualização das fichas de inscrição dos formandos

O que me foi pedido: Foi-me pedido pela assessora do diretor-geral a atualização e a correção das informações de contacto dos formandos dos cursos anuais na base de dados.

Ideias fundamentais: Nas fichas de inscrição de cada formando estão identificadas o nome do curso que o formando pretende frequentar, o nome completo, morada, código postal, número de identificação civil, naturalidade, número de contribuinte, idade, telefone fixo e móvel, *e-mail*, página *web* ou blog, habilitações literárias, atividade profissional e atividade secundária.

O que concebi: Em primeiro lugar, procurei no *dossier* técnico-pedagógico de cada curso anual o separador “Fichas de Inscrição dos Formandos” a fim de ter acesso as informações de contactos dos formandos. Em seguida, fui a base de dados e procurei pelo ficheiro *Excel* onde estão os dados dos formandos em ficheiro digital e atualizei a informação pretendida tendo em conta as fichas de inscrições preenchidas pelos formandos. O processo de alteração foi sempre o mesmo: primeiramente, procurava o curso no *dossier* técnico-pedagógico e, em seguida, o nome do formando e os seus contactos. Os erros

mais identificados relacionavam-se com a digitação incorreta dos *e-mails* dos formandos e de alguns contactos telefónicos.

Balanço da atividade: A realização desta atividade foi simples e pontual e permitiu-me obter mais informações sobre os formandos da *Restart*.

c) Avaliação da satisfação dos programas de formação e envio de fichas de avaliação aos formadores

O que me foi pedido: Foi-me solicitada a responsabilidade de todo o processo de avaliação dos módulos dos programas de formação dos cursos anuais, dos cursos intensivos e dos *workshops* do ano letivo 2015/2016 ao longo do meu estágio curricular na organização de acolhimento e o envio por *e-mail* das fichas de avaliação do módulo (pelos formandos) a todos os formadores dos cursos anuais realizados. As fichas de avaliação do módulo pelo formando são confidenciais e os seus parâmetros de avaliação são: os “Conteúdos e Objetivos” do programa de formação, as “Metodologias” do formador, os “Recursos” técnicos utilizados e a “Autoavaliação” do formando.

Ideias fundamentais: Os propósitos que estão associados ao processo de avaliação relacionam-se com o apoio na tomada de decisões, a prestação pública de contas, a melhoria das práticas e procedimentos do programa formativo, a compreensão dos problemas de natureza social de um programa formativo e das experiências por quem está envolvido numa dada prática social (Fernandes, 2009, p.3).

O que concebi: Para o processo de avaliação achei por bem, primeiramente, consultar uma outra ficha de avaliação exatamente com a mesma estrutura, um *dossier* técnico-pedagógico para conhecer a sua composição e, deste modo, identificar o separador da “Avaliação de Desempenho dos Formadores” e da “Avaliação da Satisfação dos Formandos” e a base de dados a fim de verificar o processo de tratamento de dados para que não houvesse erros e também para não incomodar, constantemente, os colaboradores da *Restart* com as minhas dúvidas. Deste modo, organizei a informação relacionada com a avaliação realizada nos cursos pelos formandos (sobre o desempenho dos formadores e relativo à sua satisfação com o curso).

Paralelamente à avaliação da formação, em alguns cursos intensivos e *workshops*, digitalizei e arqueei as folhas de presenças, sumários e fichas de inscrições na base de dados e nos *dossiers* técnico-pedagógicos.

De seguida, apresento uma explicação de todo o processo de avaliação:

1- Preparação e organização das fichas de avaliação

Preenchi uma ficha de avaliação para cada curso já existente na organização (Anexo 5), contendo:

- 1- Nome do Curso/*Workshop*;
- 2- Nome do Módulo;
- 3- Nome do Formador.

Preparei, seguidamente, um *dossier* para cada curso, contendo um número de fichas correspondente ao número de formandos inscritos. Em complemento, assinaei o dia, a hora, o formador e o curso na qual as fichas de avaliação devem ser aplicadas¹⁹.

2- Tratamento de dados

Com as fichas de avaliação devidamente preenchidas pelos formadores e pelos formandos, é realizada a última fase da preparação da avaliação: o tratamento dos dados.

Primeiramente, insere-se na base de dados (ficheiro *Excel* previamente preparado com o nome do curso/*workshop*, módulo e formador) a receção da ficha de avaliação do formador e do formando. Posteriormente, faz-se uma leitura, cuidadosa, sobre as observações que os formandos e os formadores fazem sobre o módulo de modo a retirar as principais observações feitas por eles sobre os aspetos positivos e negativos do módulo/*workshop*. Desta leitura é retirada as principais ilações da avaliação do módulo/*workshop* e apontada num documento em *Excel* de “Resumo das Avaliações”. Seguidamente, registam-se (com recurso ao programa *Excel*) as qualificações que cada formador e formando atribuíram ao módulo/formador, as quais variam entre os níveis 1 e 5 (1 Muito Insuficiente e 5 Muito-Bom). Os parâmetros a avaliar dos formadores dizem ao “Programa do Módulo”, ao “Funcionamento do Módulo”, a “Caracterização do Grupo” e a “Autoavaliação” do formador; e os parâmetros a avaliar dos formandos são os “Conteúdos e Objetivos” do módulo, as “Metodologias” utilizadas pelo formador, os “Recursos” técnicos utilizados na formação e a “Autoavaliação” do formando²⁰.

¹⁹ As fichas de avaliação são entregues aos formadores na secretaria. No final da aula, os formadores entregam na secretaria as fichas devidamente preenchidas por eles e pelos formandos.

²⁰ Neste documento em *Excel*, os nomes dos formandos não são divulgados, apenas as classificações atribuídas ao módulo/formador.

Após a identificação das médias estatísticas por módulo, estas são inseridas em ficheiro próprio “Resumo dos Dados”. Neste documento inserem-se as médias estatísticas relacionadas com a “Satisfação com o Módulo” (formadores e formandos), “Satisfação com o Formador” (formandos), “Satisfação dos Formadores com o Módulo” (formadores) e “Satisfação com o Curso” (formandos).

Posteriormente, digitaliza-se todas as fichas de avaliação e a arquiva-se a ficha de avaliação em papel no *dossier* técnico-pedagógico (a ficha de avaliação do formador no separador “*Avaliação de Desempenho dos Formadores*” e do formando “*Avaliação da Satisfação dos Formandos*”) de cada curso/*workshop*.

Por fim, a cópia da ficha de avaliação digitalizada é arquivada na base de dados do computador da organização, consoante o nome do curso/*workshop*²¹.

Relativamente ao envio das fichas de avaliação aos formadores, elaborei, com apoio, um *e-mail* a todos os formadores, com as fichas de avaliação do módulo pelo formando. Recebi algumas respostas por parte de alguns formadores a solicitar que enviasse as fichas de avaliação num outro formato digital, visto que as fichas de avaliação são digitalizadas em ficheiro *Pdf*. Neste sentido, tive de ir à *Internet* e converter o ficheiro *Pdf* em um documento em formato *Word* e enviar novamente ao formador.

Balanço da atividade: Esta atividade estendeu-se ao longo de todo o meu estágio curricular na organização e foi, de facto, das que mais gostei de fazer. A partir do momento em que fiquei encarregue de preparar as fichas de avaliação, fiquei com a responsabilidade de todo o processo que envolve a organização da avaliação das diferentes modalidades de formação e o envio das mesmas aos formadores. O balanço que faço desta atividade é bastante positivo, uma vez que estas tarefas permitiram-me conhecer todo o processo envolvente da avaliação da formação na organização e a aquisição de competências de trabalho relevantes.

²¹ Para arquivar a ficha de avaliação na base de dados é pertinente nomeá-la:

- **Cursos anuais:**
Formador: NomedoFormador_NomedoCurso_Turma_NomedoMódulo
Formando: NomedoCurso_Turma_NomedoMódulo_NomedoFormador
- **Cursos intensivos:**
Formador: C.IntensivoNomedoFormador_NomedoCurso_Turma_NomedoMódulo
Formando: C.IntensivoNomedoCurso_Turma_NomedoMódulo_NomedoFormador
- **Workshops:**
Formador: WorkshopNomedoFormador_NomedoCurso_Turma_NomedoMódulo
Formando: WorkshopNomedoCurso_Turma_NomedoMódulo_NomedoFormador

Competências adquiridas/desenvolvidas: Assim, com a realização desta atividade, desenvolvi e maximizei os meus conhecimentos de diferentes tipos: sobre as funcionalidades do programa *Excel*, sobre a composição e a organização de um dossier técnico-pedagógico, e aprofundei as minhas capacidades de responsabilidade, visto que era a única pessoa a realizar a avaliação das formações e cabia-me a mim essa função. Por fim, adquiri um conjunto de competências de saber-fazer, sobretudo no âmbito da organização e de pró-atividade na medida em que procurava saber se os formadores já tinham enviado as notas para poder enviar as avaliações do módulo que lecionaram.

d) Elaboração do horário letivo dos cursos semestrais e anuais

O que me foi pedido: Foi-me pedido a elaboração do horário dos cursos semestrais e anuais do ano letivo 2016/2017.

Ideias fundamentais: Na elaboração do horário letivo conjuga-se os interesses dos formadores e do instituto de formação (*Restart*). É por meio do horário escolar que os formandos, formadores e a *Restart* se organizam para saber quando há aulas, o seu horário e a sala, os formadores que estão a dar aulas, os feriados e as atividades extracurriculares.

O que concebi: Comecei por documentar-me sobre a sua oferta, tendo para tal recorrido ao documento elaborado previamente pelo departamento de pedagogia com as ofertas formativas do ano letivo.

Inicialmente, comecei por criar um documento *Excel* e inserir as datas (de 3 de outubro de 2016 a 31 de julho de 2017), as férias e os feriados do ano letivo.

Em seguida, inseri o nome dos cursos semestrais (1.º Semestre: de 3 de outubro de 2016 a 5 de março de 2017 e 2.º Semestre de 6 de março a 31 de julho de 2017; de segunda-feira a quinta-feira), o seu horário (manhã, tarde ou noite), o nome dos módulos, os temas/conteúdos que serão abordados, o nome dos formadores (correspondente a cada módulo), a sala em que será lecionada a formação e quando se deve aplicar as fichas de avaliação do módulo.

Posteriormente, inseri os cursos anuais no mesmo documento *Excel*. Com as datas, férias e feriados já formatados, foi necessário introduzir o nome do curso anual, o seu horário (manhã, tarde ou noite), o nome dos módulos, os temas/conteúdos que serão abordados, o nome dos formadores (correspondente a cada módulo), a sala em que será lecionada a formação e quando se deve aplicar as fichas de avaliação do módulo.

Após este processo, está finalizado o horário do ano letivo 2016/2017.

Balanço da atividade: O balanço que faço desta tarefa é bastante positiva. A atividade foi muito prática, contudo, muito exaustiva uma vez que foram inseridos 18 cursos, mais de 126 módulos e, por volta, de 200 dos formadores. Ainda assim, o conhecimento sobre a elaboração de um horário letivo tornou-se bastante útil enquanto Técnica de Educação e Formação e na compreensão de uma parte das partes que constituem a conceção da formação.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta tarefa, mais uma vez, desenvolvi e maximizei os meus conhecimentos de diferentes tipos: aprofundei e maximizei os meus conhecimentos sobre as funcionalidades do programa *Excel*, sobre a elaboração de um horário letivo, e aprofundei as minhas capacidades de responsabilidade, visto que era a única pessoa a realizar a elaboração dos horários e cabia-me a mim essa função.

e) Promoção e divulgação da oferta formativa

O que me foi pedido: Foi-me solicitada que representasse a *Restart* na promoção e divulgação da oferta formativa na “2.ª Edição do Futuro de Alcântara” e na “Futurália”.

Ideias fundamentais: O principal objetivo desta atividade é dar a conhecer a todos os formandos e interessados nas áreas temáticas da *Restart*, a oferta formativa que esta disponibiliza. A fim de facilitar o acesso à informação e à pesquisa de diversas ofertas e percursos formativos, a “2.ª Edição do Futuro Alcântara” tem como objetivo mobilizar os alunos das escolas da freguesia, encarregados de educação, professores e a comunidade em geral uma mostra de ofertas formativas de ensino profissional, universitário e/ou outros percursos alternativos. No que diz respeito à “Futurália”, esta “é a maior iniciativa a nível nacional em matéria de educação e formação, mobilizadora das principais partes interessadas” (Futurália, 2016). É um evento que tem como objetivo a tomada de decisões para àqueles que estão numa fase do seu percurso de aprendizagem em que as escolhas se colocam com particular pertinência (Futurália, 2016).

O que concebi: Para fazer a promoção e divulgação da oferta formativa da *Restart*, comecei por documentar-me sobre sua oferta, tendo para tal recorrido ao sítio da *Restart* e aos folhetos com as ofertas formativas. No âmbito da “2.ª Edição do Futuro de Alcântara”, organizei o *stand* da *Restart* com informações sobre a sua oferta formativa,

bem como com diversos materiais de marketing. Durante dois dias fui responsável pelo trabalho de informação e divulgação ali realizado.

Relativamente à “Futurália”, o *stand* da *Restart* já estava montado. Neste caso, tive de organizar a oferta formativa em cima da mesa, direccionar os interessados para as várias atividades que a *Restart* tinha preparado relacionado com as suas ofertas – câmaras, edição de vídeo, videojogos e fotografia –, incentivar os interessados em participar no passatempo (oferta de um curso anual no próximo ano letivo 2016/2017) e distribuir os folhetos da oferta formativa na *Futurália*.

Durante ambos os eventos, estive – constantemente – a transmitir a oferta formativa que a *Restart* disponibiliza, a incentivar os alunos e todos os interessados em participar nos passatempos e nas atividades dinamizadas (*Futurália*) e a frequentar os cursos/*workshops* disponíveis.

Balanço da atividade: O balanço que faço desta atividade foi bastante positiva em ambos os eventos. A divulgação da oferta formativa permitiu-me um conhecimento informado sobre os cursos/*workshops* oferecidos pela *Restart*. Esse conhecimento tornou-se bastante útil para a compreensão de toda a oferta formativa disponível e para o desenvolvimento do presente relatório de estágio. Contudo, a promoção e divulgação da oferta formativa na *Futurália* foi muito cansativa, exaustiva e stressante uma vez que tinha de andar de um lado para o outro pois havia muitos alunos interessados em conhecer a *Restart* e a participar nas suas atividades. O facto de desenvolver várias tarefas em simultâneo provocou esse cansaço, exaustão e *stress* pois tinha de falar com os alunos sobre a oferta formativa, encaminhá-los para o passatempo que estava a decorrer e encaminhá-los para as fotografias e para os videojogos.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com esta atividade aprofundi a minha competência de comunicação adquirida através do meu percurso académico enquanto voluntária do Gabinete de Apoio Psico-Pedagógico aos Estudantes (GAPE) do Instituto de Educação, uma vez que tive de transmitir aos interessados a oferta formativa que a *Restart* disponibiliza, assim como tirar as suas dúvidas. Também desenvolvi, com esta atividade, a minha capacidade de argumentação e motivação visto que alguns alunos que estiveram presentes nos eventos não tinham noção das áreas que queriam seguir e, como tal, através da argumentação tive que motivá-los e interessá-los em frequentar um curso/*workshop* na *Restart*. Aprofundi a minha capacidade de organização na medida em que o *stand* da *Restart* tinha de estar sempre organizado com as ofertas formativas,

com os passatempos e apelativo para cativar a atenção dos interessados. Competência de saber-estar e domínio dos conteúdos, na medida em que tinha de demonstrar um “à vontade” com as ofertas formativas, ser confiante e dominar bem o assunto para poder esclarecer todo o tipo de questões.

f) Inscrição de curtas de ficção

O que me foi pedido: Foi-me solicitada a inscrição de curtas de ficção no festival *DocLisboa – Festival Internacional de Cinema*.

Ideias fundamentais: Todos os anos são realizadas curtas- metragens pelos formandos da *Restart*. As melhores “curtas” realizadas são escolhidas pelos formadores para participarem nos festivais de cinema em Portugal e no estrangeiro. Este ano letivo, as curtas foram inscritas no *DocLisboa – Festival Internacional de Cinema*, o único festival de cinema em Portugal dedicado, exclusivamente, ao documentário.

O que concebi: Comecei por pesquisar informações sobre os festivais: o que eram, os seus objetivos e os seus destinatários. Como tinha recebido as curtas selecionadas pelos formadores por *e-mail*, comecei a vê-las para perceber o seu conteúdo. Como as curtas são realizadas pelos formandos, estes têm de escrever um “Dossier de Produção” sobre a curta e disponibilizá-lo na mediateca da *Restart*. Após ver as curtas, decidi ler os “Dossiers de Produção” para compreender, em pormenor, o conteúdo de cada curta.

Depois de ver cada curta e ler o “Dossier de Produção” respetivo, comecei a preencher os campos de preenchimento obrigatórios para a submissão da curta. É importante referir que as fichas de inscrição nos festivais são em inglês, assim como as suas terminologias. Portanto, em alguns casos, tive que recorrer à *Internet* para a tradução de alguns termos.

Balanço da atividade: O balanço que faço desta atividade é muito positiva. Esta tarefa permitiu-me um contacto mais direto com os trabalhos realizados pelos formandos da *Restart*. Permitiu-me, ainda, um conhecimento mais informado sobre terminologias utilizadas no cinema, da equipa de trabalho em gravações, dos festivais em que a *Restart* participa e da escrita de um “Dossier de Produção”.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta atividade adquiri conhecimentos sobre terminologias utilizadas na área do cinema, na produção de um “Dossier de Produção” e de festivais nacionais na área do cinema. Também desenvolvi a

minha capacidade de pró-atividade na medida em que procurava conhecer e saber mais informações sobre os festivais em que a *Restart* participa.

2) Apoio na elaboração do Manual de Qualidade do ano letivo 2014/2015

a) Avaliação da satisfação dos formandos e dos formadores

O que me foi pedido: Foi-me pedido que fizesse o tratamento de dados no âmbito dos processos de avaliação dos cursos anuais, cursos intensivos e dos *workshops* do ano letivo 2014/2015.

Ideias fundamentais: O Manual de Qualidade tem como objetivos:

- Apresentar a descrição da Visão, Missão, Valores, Objetivos da organização;
- Política da Qualidade;
- Estrutura Organizacional;
- Sistema de Gestão da Qualidade da *Restart*, adotados com o intuito de assegurar a satisfação dos clientes, de acordo com o referencial da norma ISO 9001:2008;
- Promulgar e descrever o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);
- A documentação e os recursos que o suportam;
- Apresentar o SGQ a parceiros externos à organização;
- Comunicar aos colaboradores os requisitos do SGQ, nomeadamente os processos, e procedimentos aplicáveis;
- É uma referência para a realização de auditorias internas e externas.

(Manual de Qualidade da Restart, 2015, p.4).

O que concebi: Tal como nas atividades anteriores, para o tratamento dos dados da avaliação da formação achei por bem, primeiramente, consultar um outro documento exatamente com a mesma estrutura para não incomodar, sistematicamente, outros colaboradores com as minhas dúvidas. Assim, consegui realizar o tratamento dos dados da formação sem qualquer problema.

Após consultar outros documentos, comecei por procurar nos *dossiers* técnico-pedagógico do ano letivo 2014/2015 as fichas de avaliação e a registar (com recurso ao programa *Excel*) as qualificações que cada formador e formando atribuíram ao módulo/curso/*workshop*. As classificações são de 1 a 5 em que 1 é Muito Insuficiente e

5 Muito-Bom. Os parâmetros a avaliar dos formadores dizem ao “Programa do Módulo”, ao “Funcionamento do Módulo”, a “Caracterização do Grupo” e a “Autoavaliação” do formador; e os parâmetros a avaliar dos formandos são os “Conteúdos e Objetivos” do módulo, as “Metodologias” utilizadas pelo formador, os “Recursos” técnicos utilizados na formação e a “Autoavaliação” do formando²².

Após a identificação das médias estatísticas por módulo, estas são inseridas em ficheiro próprio “Resumo dos Dados”. Neste documento inserem-se as médias estatísticas relacionadas com a “Satisfação com o Módulo” (formadores e formandos), “Satisfação com o Formador” (formandos), “Satisfação dos Formadores com o Módulo” (formadores) e “Satisfação com o Curso” (formandos).

É importante referir que este procedimento foi realizado em todos os cursos anuais, intensivos e *workshops* do ano letivo 2014/2015.

Após este processo, está finalizado a avaliação da satisfação da formação.

Balanço da atividade: O balanço que faço desta tarefa é muito positiva. A atividade foi muito cansativa e exaustiva uma vez que foram analisadas mais de 500²³ fichas de avaliação dos formandos e mais de 200²⁴ dos formadores. Contudo, o conhecimento sobre o processo da avaliação da satisfação da formação tornou-se bastante útil enquanto Técnica Superior de Educação e Formação e na compreensão de uma parte das partes que constituem a avaliação da formação.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta tarefa, mais uma vez, aprofundei e maximizei os meus conhecimentos sobre as funcionalidades do programa *Excel*. Também desenvolvi a minha capacidade de organização na medida em que tive de organizar as fichas de avaliação.

b) Avaliação da satisfação dos colaboradores

O que me foi pedido: Foi-me pedido pela assessora do diretor-geral a realização da avaliação da satisfação dos colaboradores do ano letivo 2014/2015.

Ideias fundamentais: A *Restart* tem como um dos objetivos da sua Política de Qualidade a satisfação dos seus colaboradores. No sentido de aprofundar e desenvolver essa

²² Neste documento em *Excel*, os nomes dos formandos não são divulgados, apenas as classificações atribuídas ao módulo/formador.

²³ Cerca de 500 formandos inscritos nos cursos anuais, intensivos e *workshops* no ano letivo 2014/2015.

²⁴ Cerca de 200 formadores que prestaram serviços na organização no ano letivo 2014/2015.

“política”, a direção da empresa solicita aos colaboradores a sua opinião relativa à “satisfação na organização”.

O que concebi: Para o processo de avaliação da satisfação dos colaboradores achei por bem, primeiramente, consultar a avaliação da satisfação dos colaboradores do ano letivo 2013/2014.

Após consultar a avaliação do ano letivo 2013/2014 e de receber dos colaboradores²⁵ da *Restart* o inquérito de satisfação devidamente preenchido²⁶, introduzi os dados do inquérito no documento *Excel*. As classificações são de 1 a 6 em que 1 é Discordo Totalmente e 6 Concordo Totalmente. Os parâmetros do inquérito dizem ao “Ambiente/Condições do Trabalho”, a “Comunicação”, o “Desenvolvimento do Trabalho”, as “Perspetivas e Progressão na Carreira”, a “Motivação e Reconhecimento” e a “Avaliação Global”.

Em seguida, após a identificação das médias estatísticas, comparei-as com a do ano letivo 2013/2014 a fim de verificar a existência ou não de alterações na satisfação declarada pelos colaboradores da organização.

Balanço da atividade: A realização desta atividade foi simples e pontual e permitiu-me obter mais informações sobre colaboradores da *Restart*.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Tal como na atividade anterior desenvolvi a minha capacidade de organização e tratamento de dados recolhidos através de inquéritos.

c) Avaliação do desempenho dos colaboradores

O que me foi pedido: Foi-me solicitado pelo diretor-geral a realização da avaliação do desempenho dos colaboradores da organização do ano letivo 2014/2015.

Ideias fundamentais: A *Restart* tem como um dos objetivos da sua Política de Qualidade a avaliação do desempenho dos colaboradores. Neste sentido, cabe à direção da organização realizar a avaliação do desempenho dos seus colaboradores.

O que concebi: Tal como na atividade anterior, para o processo de avaliação do desempenho dos colaboradores achei por bem consultar um outro documento do ano letivo 2013/2014 exatamente com a mesma estrutura.

²⁵ 12 colaboradores que pertencem ao quadro interno da organização.

²⁶ Este inquérito foi entregue pela assessora do diretor-geral a cada colaborador da *Restart*.

Após consultar a avaliação do desempenho dos colaboradores do ano letivo 2013/2014, comecei por ler, cuidadosamente, cada aspeto apontado pela direção do ano letivo anterior e a refletir sobre cada um deles para, posteriormente, preencher um quadro idêntico ao do ano letivo anterior com as informações necessárias: nome do colaborador e o seu cargo na organização, os seus aspetos positivos e negativos dos colaboradores do ano letivo 2014/2015. À pedido do diretor-geral, mantive a informação base do ano letivo anterior, alterando algumas formas de escrita e acrescentando outras informações sobre cada colaborador. É pertinente referir que a meio e perto do final do ano letivo 2014/2015 deu-se a saída de vários colaboradores, e a entrada de outros, pelo que a avaliação refletia ambas as situações, com a indicação expressa, em cada caso, se saiu ou entrou a meio, uma vez que esse facto influencia a avaliação.

Balanço da atividade: Tal como na tarefa anterior, a realização desta atividade foi simples e pontual e permitiu-me saber os aspetos positivos e negativos sobre cada colaborador da *Restart*.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Através do trabalho com o documento *Word* aprofundei e maximizei os meus conhecimentos sobre as funcionalidades do programa *Word* e desenvolvi a minha capacidade de síntese e escrita através da escrita, cuidadosa, dos aspetos positivos e negativos apontados aos colaboradores do ano letivo 2014/2015.

3) Colaboração na mediateca

a) Organização e atualização de livros, revistas, cd's, dvd's e vhs

O que me foi pedido: Uma vez que a mediateca mudou de instalações, foi-me solicitada a organização e a atualização dos livros, revistas, cd's, dvd's e vhs na atual mediateca e na base de dados.

Ideias fundamentais: São considerados recursos didáticos todos os materiais (e.g. livros, revistas, cd's, dvd's e vhs) utilizados no processo de formação.

O que concebi: Comecei por pesquisar na base de dados informações sobre o material disponível. Em seguida, imprimi numa folha de papel A4 a lista dos dvd's, cd's e vhs disponíveis por área. Como as caixas dos dvd's, cd's e vhs estão separadas dos cd's, comecei por assinalar na folha de papel os cd's que existiam. De seguida, assinalei as caixas para verificar se existiam os dois (caixas e cd's) para arrumar no móvel. Após as

caixas e os cd's dos dvd's, cd's e vhs estarem devidamente arrumadas por áreas e números de cota, atualizei a base de dados com a nova informação.

Seguidamente, passei para os livros e revistas. O processo foi o mesmo: imprimir a lista dos livros e revistas disponíveis por áreas e conferi uma a uma (assinalando os livros que existiam) para arrumar no móvel. Posteriormente, atualizei a base de dados com a informação atualizada.

Finalizado os processos acima descrito, foi necessário atualizar as etiquetas dos livros, revistas e vhs com o número das cotas visíveis uma vez que, com o passar dos anos, os números deixaram de ser bem visíveis.

Balanço da atividade: O balanço que faço da tarefa é positiva. A atividade foi muito cansativa e exaustiva porque o material didático na antiga mediateca e na base de dados estava muito desorganizado e desatualizado. Contudo, o conhecimento do material didático disponível aos formadores e formandos foi muito útil para a compreensão do tipo de documentação disponível e das áreas de formação.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta atividade aprofundi competências de organização através da organização de todo o material didático na nova instalação da mediateca. Através da atualização do material na base de dados (*Excel*) aprofundi e maximizei os meus conhecimentos sobre as funcionalidades do programa *Excel*.

4) Apoio na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar

a) Registo dos estagiários e formadores no sistema de informação

O que me foi pedido: Foi-me solicitado o registo dos estagiários e dos formadores no sistema de informação de apoio à gestão escolar.

Ideias fundamentais: Uma das minhas tarefas, enquanto estagiária na organização, foi de auxiliar alguns colaboradores da organização no processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

O que concebi: Comecei por criar um ficheiro em *Excel* sobre os vários parâmetros a serem preenchidos com os dados dos estagiários²⁷ e dos formadores²⁸ de modo a que, posteriormente, ser mais fácil e rápido preencher no sistema de informação.

Após o preenchimento do ficheiro *Excel*, preenchi os dados dos estagiários e dos formadores no sistema de informação *Fedena*. Copiei todos os dados inseridos, anteriormente, no ficheiro *Excel* e inseri nos devidos parâmetros do sistema de informação.

Por fim, anexe os documentos relativos ao processo de cada estagiário (ficha de candidatura e *curriculum vitae*) e dos formadores (ficha de colaborador e documentos pessoais) no sistema de informação.

Balanço da atividade: O balanço que faço desta tarefa é bastante positiva. A atividade foi muito prática e permitiu-me conhecer as funcionalidades e potencialidades do sistema de informação visto que foi a primeira vez que trabalhei com ele. Esta atividade foi bastante útil para conhecer todos os estagiários e formadores que prestam serviço a organização.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta tarefa tomei conhecimento sobre as várias funcionalidades e potencialidades do sistema de informação de apoio à gestão escolar. Desenvolvi a minha capacidade de organização na medida em que tive de organizar as fichas de candidatura dos estagiários e dos formadores que colaboram com a organização e desenvolvi a minha capacidade de leitura e cuidado ao inserir, corretamente, os dados de todos os estagiários no sistema de informação *Fedena*.

²⁷ Os dados relativos à admissão dos estagiários no sistema de informação são: “nome da categoria do estagiário, número de estagiário, data em que começou a exercer funções na organização, primeiro nome, nome do meio, último nome, género, título de trabalho (estagiário), nome do departamento onde exerce as funções, qualificações, experiências, ano de experiências, data de nascimento, nacionalidade, morada, código-postal, concelho, distrito, país, contacto telefónico, *e-mail*, número de identificação, número de identificação fiscal, número da Segurança Social, número da conta bancária” (Fedena, 2015).

²⁸ Os dados relativos à admissão dos formadores no sistema de informação são: “nome da categoria do colaborador (formador), número de colaborador (formador), data em que começou a exercer funções na organização, primeiro nome, nome do meio, último nome, género, título de trabalho (formador), nome do departamento onde exerce as funções, qualificações, experiências, ano de experiências, data de nascimento, nacionalidade, morada, código-postal, concelho, distrito, país, contacto telefónico, *e-mail*, número de identificação, número de identificação fiscal, número da Segurança Social, número da conta bancária, nome da empresa (caso se aplique) e dados da empresa (morada, contactos, número de identificação fiscal, conta bancária – caso de aplique” (Fedena, 2015).

3.3. Reflexão sobre as atividades realizadas

Como descrito nas páginas anteriores, ao longo do estágio curricular realizei um vasto número de atividades. O desenvolvimento dessas atividades permitiu-me o contato direto com uma realidade profissional associada a formação académica. Assim, houve um complemento prático à formação teórica e analítica que adquiri ao longo da licenciatura em Ciências da Educação e do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação.

Recorrendo às categorias de tarefas dos gestores definidas por Morgan, Hall e Mackay (1983 citados por Barroso, 2005c, pp.147-148), considero que a minha intervenção incidu sobre:

Tarefas técnicas <i>(de acordo com a natureza específica das atividades da organização)</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Análise dos programas de formação dos cursos anuais;✓ Atualização das fichas de inscrição dos formandos;✓ Elaboração do horário letivo dos cursos semestrais e anuais;✓ Inscrição de filmes nos festivais;✓ Organização e atualização de livros, revistas, cd's, dvd's e vhs;✓ Registo dos estagiários e formadores no sistema de informação.
Tarefas de conceção <i>(relativas ao funcionamento global e controlo da organização)</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Avaliação da satisfação dos programas de formação;✓ Avaliação da satisfação dos formandos e dos formadores;✓ Avaliação da satisfação dos colaboradores;✓ Avaliação do desempenho dos colaboradores.

Tarefas de relações humanas <i>(abrange todos os aspetos de gestão de pessoal)</i>	✓ Envio de fichas de avaliação aos formadores.
Tarefas de gestão externa <i>(relação com a comunidade e prestação de contas)</i>	✓ Promoção e divulgação da oferta formativa.

Tabela 12 - Atividades relacionadas com as categorias de tarefas dos gestores

Ao refletir sobre a tipologia adotada, as tarefas desenvolvidas no estágio incidiram, sobretudo, sobre as tarefas *técnicas* e de *conceção*, ou seja, tarefas no âmbito das atividades e do funcionamento global e controlo da organização.

O balanço que faço das atividades que tive a oportunidade de realizar é bastante positivo uma vez que me permitiram aprofundar conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica sobre organizações educativas/formativas, desenvolver conhecimentos técnico-profissionais através da realização de diferentes tarefas solicitadas, experienciar atividades como Técnica de Educação e Formação e a aquisição de competências de trabalho relevantes.

Todos os conhecimentos e competências desenvolvidas e adquiridas são-me vitais, uma vez que me capacitaram para a gestão de um conjunto variado de situações com que me possa vir deparar futuramente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluído o percurso como estagiária na *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias*, importa fazer um balanço final de todas as aprendizagens e competências desenvolvidas e adquiridas. Relembrem-se, para isso, os objetivos que a estagiária se propôs inicialmente cumprir ao longo do estágio curricular na organização de acolhimento:

- Aprofundar conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica sobre organizações educativas/formativas;
- Desenvolver conhecimentos técnico-profissionais através da realização de diferentes tarefas solicitadas;
- Executar e experienciar atividades como Técnica Superior de Educação e Formação;
- Cumprir com todas as regras laborais: pontualidade, assiduidade e profissionalismo.

De um modo geral, considera-se que os objetivos foram alcançados com sucesso visto que a realização do estágio proporcionou a consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico conseguindo, deste modo, estabelecer uma relação direta entre a teoria (transmitida através da Licenciatura e do Mestrado) e a prática profissional. Foi também possível desenvolver competências de autonomia, trabalho em equipa, reflexão, gestão de tempo e responsabilidade. Igualmente se desenvolveram competências a nível técnico: por exemplo, no tratamento de dados, pesquisa e elaboração de documentos. O facto de a estagiária ter sido integrada na equipa pedagógica da empresa foi uma mais valia para a sua formação enquanto Técnica Superior de Educação e Formação, pois permitiu-lhe experienciar e desenvolver conhecimentos técnico-profissionais através das tarefas solicitadas e adquirir competências de trabalho relevantes. Por último, é de realçar a importância do cumprimento de todas as regras laborais para o sucesso do trabalho desenvolvido.

Através da descrição e análise dos capítulos 1, 2 e 3, é ainda possível traçar um conjunto de linhas conclusivas sobre o estágio curricular desenvolvido. Lembra-se que no capítulo 1 apresentou-se a organização em estudo, na qual foi possível ter um conhecimento alargado sobre a sua trajetória (história), a sua missão, visão, valores e objetivos declarados, áreas de atuação, estrutura organizacional e as relações com o

ambiente externo e de que forma estas afetam o desenvolvimento da organização. Seguidamente, no capítulo 2, procurou-se identificar e descrever, num contexto de ação concreto, os processos organizacionais presentes na implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar num instituto de formação. Para tal, definiram-se três eixos de análise e os seus respetivos objetivos. No primeiro eixo de análise – *razões de mudança* – compreendeu-se as razões associadas à implementação de um sistema de informação de apoio à gestão na empresa. Relativamente ao segundo eixo de análise – *processos de implementação* – procurou-se identificar e descrever os processos de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na organização. Por fim, quanto ao terceiro e último eixo de análise – *impacto das mudanças* – percebeu-se as mudanças ocorridas com implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa. Finalmente, no capítulo 3, deu-se a conhecer as atividades experienciadas pela estagiária ao longo do estágio desenvolvido na organização de acolhimento.

Considerações finais sobre a organização

Foi possível compreender que a *Restart* é orientada por uma cultura marcada pela elevada centralização e baixa formalização, e na qual as relações de trabalho são estabelecidas com base na afinidade e confiança.

A sua estrutura organizacional é caracterizada pela copresença de elementos de uma estrutura simples – uma vez que a autoridade está centralizada numa única pessoa, o diretor-geral, a quem compete a tomada de decisões estratégicas – e de uma *adhocracia* – visto que se percebe a existência de uma baixa formalização, grande flexibilidade e coordenação entre os colaboradores de cada departamento através de um ajustamento mútuo.

Como forças do ambiente externo que afetam o desenvolvimento da atividade da organização, destacam-se: os clientes, uma vez que são estes os principais alvo da empresa e são estes que adquirem e financiam os serviços da organização; os concorrentes, analisados através de *websites*, *newsletters* e meios de comunicação social; os recursos humanos da empresa que são reduzidos face ao número de estagiários; e os fornecedores de serviço, que são os parceiros que prestam serviços à empresa e são o peso maior da *Restart*.

Considerações finais sobre o projeto de investigação

De acordo com os dados obtidos através da entrevista semiestruturada ao gestor de processo e *focus group*, os entrevistados referem diferentes razões de mudança a nível organizacional com a implementação do novo sistema de informação na empresa: Melhor organização e gestão escolar (a nível de gestão dos formadores e de formandos); Para que formadores, formandos e colaboradores da empresa consigam obter informação de igual modo e em simultâneo; Junção do controlo administrativo e de gestão escolar; Minimização do uso de papel; Estabelecimento de intercâmbios; Falta de um sistema de informação adequado à empresa; Melhor organização e centralização da informação; Melhor otimização dos recursos humanos; Melhor fundamentação de decisões.

A formação foi fundamental para apoiar a introdução do novo sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa. Assim, foram realizadas formações individuais e em grupo e presenciais e *online*.

As tarefas/atividades desenvolvidas durante o processo de implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar:

- Diagnóstico de necessidades da *Restart*;
- Estudo e análise das soluções existentes no mercado;
- Proposta de implementação e aprovação de um novo sistema de informação de apoio à gestão escolar na empresa;
- Requisitos e recursos necessários para a implementação de um sistema de informação;
- Modelação e arquitetura do novo sistema de informação;
- Testes;
- Implementação na empresa;
- *E-Helpdesk*;
- Formação dos colaboradores da *Restart*;
- Medição e controle de um sistema de informação de apoio à gestão escolar.

As alterações ocorridas no trabalho dos colaboradores da empresa com a implementação de um sistema de informação de apoio à gestão escolar são apontadas pelos colaboradores:

- Ausência de folhas de presença em papel;
- Ausência de marcação de faltas e sumário em documento de papel;

- Realização de uma nota de pagamento;
- Ausência do uso do ficheiro em *Excel*;
- Lançamento dos formadores e formandos no sistema de informação.

Considerações finais sobre as atividades

Ao longo de oito meses de estágio, a estagiária teve o privilégio de fazer parte da equipa da *Restart* e desenvolver os seus conhecimentos, dia após dia, através das diversas tarefas que lhe foram solicitadas.

Apesar de todas as tarefas realizadas terem contribuído para a qualidade do seu percurso durante o estágio, destaca-se algumas, em particular, que representaram um maior desafio: a avaliação da satisfação dos programas de formação, a elaboração do horário letivo dos cursos semestrais e anuais e a promoção e divulgação da oferta formativa. Na seguinte tabela verificam-se as atividades mais desafiantes, as competências desenvolvidas e as dificuldades sentidas pela estagiária ao longo estágio na organização de acolhimento.

Atividades mais desafiantes:

- ✓ Avaliação da satisfação dos programas de formação;
- ✓ Elaboração do horário letivo dos cursos semestrais e anuais;
- ✓ Promoção e divulgação da oferta formativa.

Competências desenvolvidas/adquiridas:

- ✓ Desenvolveu-se e maximizou-se os meus conhecimentos sobre as funcionalidades do programa *Excel* e *Word*;
- ✓ Adquiriu-se conhecimentos sobre a composição e a organização de um *dossier* técnico-pedagógico;
- ✓ Aprofundou-se capacidades de responsabilidade;
- ✓ Adquiriu-se um conjunto de competências de saber-fazer, sobretudo no âmbito da organização e de pró-atividade;
- ✓ Adquiriu-se conhecimentos sobre a elaboração de um horário letivo;
- ✓ Aprofundou-se a competência de comunicação;
- ✓ Adquiriu-se conhecimentos sobre terminologias utilizadas na área do cinema;
- ✓ Adquiriu-se conhecimentos sobre as funcionalidades do sistema de informação.

Dificuldades sentidas:

- ✓ Falta de *feedback* contínuo.

Tabela 11 - Síntese das atividades mais desafiantes, das competências desenvolvidas e das dificuldades sentidas pela estagiária

A *avaliação da satisfação dos programas de formação*, esta tarefa estendeu-se ao longo de todo o seu estágio curricular na organização e foi, de facto, das que mais gostou de realizar. A partir do momento em que ficou encarregue de preparar as fichas de avaliação, pode assumir a responsabilidade de todo o processo de preparação e organização das fichas de avaliação e o tratamento de dados. Com a realização desta atividade a estagiária desenvolveu e adquiriu um conjunto de competências de diferentes tipos sobre as funcionalidades do programa *Excel*, sobre a composição e a organização de um *dossier* técnico-pedagógico, aprofundou as capacidades de responsabilização, visto que era a única pessoa a realizar a avaliação das formações e cabia-lhe a ela essa função. Por fim, adquiriu um conjunto de competências de saber-fazer, sobretudo no âmbito da organização e de pró-atividade.

A *elaboração do horário letivo dos cursos semestrais e anuais* foi uma atividade “muito prática” e também muito exaustiva, uma vez que foram inseridos 18 cursos, mais de 126 módulos e, por volta, de 200 dos formadores. Tal como na avaliação da satisfação dos programas de formação, a estagiária melhorou os conhecimentos sobre as funcionalidades do programa *Excel*, adquiriu-se conhecimentos sobre a elaboração de um horário letivo, e aprofundou capacidades de trabalho responsável visto que era a única pessoa a realizar a elaboração dos horários.

A *promoção e divulgação da oferta formativa* distingue-se das restantes atividades por ter sido a “mais dinâmica”. O principal objetivo desta atividade foi dar a conhecer a oferta formativa a todos os formandos e interessados nas áreas temáticas da *Restart*. Contudo, a promoção e divulgação da oferta formativa na *Futurália* foi muito cansativa, exaustiva e stressante pelo facto de exigir a concretização de várias tarefas “em simultâneo” (falar com vários alunos sobre a oferta formativa, encaminhá-los para o passatempo que estava a decorrer, encaminhá-los para as fotografias e para os videojogos). Através desta atividade aprofundou-se a competência de comunicação. Também desenvolveu a capacidade de argumentação e motivação visto que alguns alunos que estiveram presentes nos eventos não tinham noção das áreas que queriam seguir e, como tal, através da argumentação teve que motivá-los e interessá-los em frequentar um curso/*workshop* na *Restart*. Competência de saber-estar e domínio dos conteúdos, na

medida em que teve de demonstrar um “à vontade” com as ofertas formativas, confiança e dominar bem o assunto para poder esclarecer todo o tipo de questões.

Tal como foi referido na tabela acima, uma das principais dificuldades sentidas pela estagiária foi a falta de um *feedback* contínuo. Com este entrave, a estagiária descobriu a importância que assume o *feedback* na orientação e motivação para a realização das tarefas. Contudo, a falta deste *feedback* fez-lhe ser uma pessoa mais pró-ativa em busca de criar oportunidades.

Este contacto com a realidade profissional possibilitou, à estagiária, a aquisição de novas competências ao nível de saber-estar, saber-fazer e do saber-ser. Através das atividades desenvolvidas no estágio, a estagiária aprendeu e melhorou diversos aspetos referentes ao trabalho em equipa, tais como o cumprimento de tempo e a gestão da pressão e do *stress*.

Todos os conhecimentos e competências desenvolvidas e adquiridas ao longo do estágio curricular são-lhe vitais, uma vez que capacitaram a estagiária para a gestão de um conjunto variado de situações com que possa vir deparar futuramente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores.
- Barroso, J. (2005c). Os gestores escolares. In *Políticas Educativas e Organização Escolar* (pp. 145-171). Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa. 2.^a ed. Lisboa.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa. 5.^a ed. Lisboa.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Capucha, L. (2008). *Planeamento e Avaliação de Projetos: Guião prático*. Lisboa: Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Costa, J. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: ASA.
- Chorão, F. (1992). *Cultura Organizacional: Um paradigma de análise da realidade escolar*. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação. Lisboa.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). Os gestores e seus ambientes. In *Administração*. (pp.31-55) Lisboa: MacGraw-Hill.
- Fernandes, D. (2009). Avaliação de programas e de projectos pedagógicos. *Anais do VIII Congresso Internacional de Educação* (pp. 36-40). Recife: Sapiens – Centro de Formação e Pesquisa.
- Galego, C. & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o "focus group" como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 26 (5) pp. 173-184. [Versão eletrónica] [Consultado em 16 de Março de 2016] Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n5/n5a10.pdf>.

Jern, A. (2009). *On introducing information systems in organizations*. Master Thesis Dissertation. Helsinki University of Technology [Versão eletrónica] [Consultado em 21 de junho de 2016] Disponível em <http://lib.tkk.fi/Dipl/2009/urn012895.pdf>.

Krueger, R. A., & Casey M. A. (2000). *Focus Groups: A practical guide for applied research*. USA: Sage Publications, Inc.[Versão eletrónica] [Consultado em 16 de Março de 2016] Disponível em https://books.google.pt/books?id=_IwnAQAAMAAJ&hl=pt.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York & Row Publishers.

Mintzberg, H. (1986). Trabalho executivo: O folclore e o facto. *Coleção Harvard de Administração*, 3.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.

Oliveira, R. (2012). *Estudo da viabilidade de implementação de sistema de gestão escolar no CBMGO*. Artigo Monográfico. Comando de Ensino Bombeiro Militar: Academia Bombeiro Militar [Versão eletrónica] [Consultado em 17 de julho de 2016] Disponível em http://abmgo.com/wp-content/uploads/2014/08/TCC_CFO_2012_RSO.pdf.

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. 3.^a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Silva, I., Veloso, A. & Keating, J. (2014). Focus group: considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 26, pp. 172-190. [Versão eletrónica] [Consultado em 16 de Junho de 2016] Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n26/n26a12.pdf>.

Valpaços, J. (2011). *A gestão de uma microempresa educativa: o quotidiano do gestor e as estratégias da comunicação externa*. Relatório de Estágio. Mestrado em Ciências da Educação. Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.

Sítios consultados

Fedena. [Consultado entre novembro e dezembro de 2015]. Disponível em <http://www.fedena.com/>.

Futurália. [Consultado em março de 2016]. Disponível em <http://futuraia.fil.pt/>.

Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias. [Consultado entre outubro de 2015 e agosto de 2016]. Disponível em <http://www.restart.pt/>.

Talent – Individuality Through Education. [Consultado entre outubro e dezembro de 2015]. Disponível em <http://www.talent-sgps.com/>.

ANEXOS

(Encontram-se em formato digital)

Anexo 1 – História da *Restart – Instituto de Criatividade, Artes e Novas Tecnologias*;

Anexo 2 – Boletim informativo;

Anexo 3 – Organograma;

Anexo 4 – Instrumentos de recolha e tratamento de dados:

- Anexo 4.1 – Guião da entrevista I aplicada a assessora do diretor-geral acerca da influência das forças diretas e indiretas do ambiente externo da organização;
- Anexo 4.2 – Protocolo da entrevista I;
- Anexo 4.3 – Grelha de análise de conteúdo da entrevista I;
- Anexo 4.4 – Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da entrevista I;
- Anexo 4.5 – Registo das observações;
- Anexo 4.6 – Guião da entrevista II aplicada ao gestor de processo acerca das razões de mudança e do processo de implementação de um sistema de apoio à gestão escolar;
- Anexo 4.7 – Protocolo da entrevista II;
- Anexo 4.8 – Grelha de análise de conteúdo da entrevista II;
- Anexo 4.9 – Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da entrevista II;
- Anexo 4.10 – Guião da entrevista III (*focus group*) aplicada aos colaboradores da empresa acerca das razões de mudança, o processo de implementação e o impacto das mudanças com a implementação de um sistema de informação;
- Anexo 4.11 – Protocolo da entrevista III;
- Anexo 4.12 – Grelha de análise de conteúdo da entrevista III;
- Anexo 4.13 – Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da entrevista III;

Anexo 5 – Fichas de avaliação dos cursos anuais, intensivos e *workshops*.